李宗吾◎著

厚黑学

群言出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

[image]

厚黑学

李宗吾

简介

(null)

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 忍辱负重———抗争术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 忍辱负重———抗争术（1）

小不忍则乱大谋。是的，在千变万化的人世间，难免要发生碰碰撞撞，尤其是在深似海的官场中，争争斗斗更是难免。置身在矛盾的环境中，你只有忍辱负重，方能取得最后的胜利。

忍是天下修养的第一功

自古以来，都把忍辱负重称为担当大任的美德。纵观古今成功人士之道，无不是忍而成就事业的。例如，清代中兴名臣曾国藩在自己的成功路上，每前进一步都要忍受莫大耻辱。例如初办团练时，一日，绿营之兵与湘勇哄闹，至黑夜闯入国藩行台。国藩亲自告知巡抚，巡抚不理，曾国藩只好第二日将兵营迁之城外，以避绿营乱兵。有人问其故，国藩叹曰："大难未已，吾人敢以私愤渎君父乎？"意思是说，大敌当前我怎能为个人利益而泄私愤呢？

后来，曾国藩这样总结其忍辱负重之术："好汉打脱牙和血吞。这句话是我生平咬牙立志的秘诀，自出道以来，无不遭求屈辱。我在庚戌、辛亥年间被京城的权贵们所唾骂，癸丑、甲寅年间被长沙的权贵所唾骂，乙卯、丙辰年间又被江西人所唾骂，以后又有岳州、靖江、湖口三次打败仗，都是打脱牙的时候，没有一次不是和着鲜血往肚里咽。"正是靠了这种忍让，曾国藩终于修成了官道上的正果。

俗话说："人生不如意事十之八九"。的确，不要说十之八九，其实人生有时甚至事事都不能顺我们的心意。想要生存在这个反复无常的世

界里，最重要的还是要学习曾国藩的“忍辱负重”之术。

忍辱负重一直是中国人的传统美德。在唐朝第三个皇帝高宗即位后，一直受到皇后武则天的限制，因而抑郁而终。有一次，高宗在巡幸途中，遇到一家好几百人同堂的大家族，大家生活在同一屋檐下，却没有任何风波，十分和睦地生活在一起，这在当时实在少有。因此，高宗特地去拜访这个家庭，向他们请教家族和睦的秘诀。

于是族长取来纸和笔，连写了一百多个“忍”字给高宗看，意思是讲，大家族和乐的秘诀除了“忍”字以外别无他法。高宗看后深有同感，赐给家族莫大褒赏。

看来人与人和平相处的秘诀在于一个“忍”字，俗话说百忍成金。不仅如此，“忍”还是避祸做官的好办法。

曾国藩说“傲为凶德”，特别是文人做官大多为所谓的自好之士，多讲气节，讲之不精，则流于傲而不自觉。风节本来是守于己的；而傲气则加于别人。由于过于骄傲，造成君臣不和，朝廷纷乱必为祸害。曾国藩在检讨自己的缺点时，认为自己“忍”得不够，说自己有三大过错：平日不取信、不尊敬别人，相对傲慢太甚，这是一；平时一句话不对劲，就怨恨无礼，这是二；抵触分歧之后，别人反而恢复平静易顺，他却反而悍然不近人情，这是三。有此三点，曾国藩更注重“忍”字之术，注意自己的心态修养，时时为自己敲起警钟。

曾国藩这样做，是有其深刻考虑的，因为历史上因不能忍辱负重反而骄傲而导致危险的事例太多了。

唐朝时，唐太宗在庆善宫举行宴会，同州刺史尉迟敬德被邀请参加。但他一看自己的上座有人，便很生气地质问说：“你有什么功劳，竟坐在我的上首？”

任城王李道宗席位安排在他的下首，就来劝解他。尉迟敬德不但不听，反而举拳头殴打李道宗，李道宗的眼睛几乎被打瞎。

唐太宗很不高兴地让宴会停止了。他对尉迟敬德说：“我本想和你共富贵，然而你做官后好几次犯法。我这才明白像韩信、彭越那样被剁成肉酱，并不一定是汉高祖刘邦的错呀！”尉迟敬德听到这种极其严厉的警告后害怕了，以后就比较学会忍让，克制自己了。

由此可见，“忍”功是天下修养第一功。要做到不自满，就要从根本上解决“忍”的问题。所以，无论你位有多高，权有多大，都必须学会忍让。切不可因一时之怒气而毁掉你的大好前程。

委曲方能求全

作为一个部门的主管，在上司把某些事故的责任推到你身上时，也必须“忍”。在日常生活中，尤其是在工作过程中，很可能会出现这样的情况，某件事情明明是上级领导耽误了或处理不当，可在追究责任时，上司却指责自己没有及时汇报，或汇报不准确。

在某机关中就出现过这样的事。部里下达了一个关于质量检查的通知后，要求各省、市地区的有关部门届时提供必要的材料，准备汇报，并安排必要的检查。某市轻工局收到这份通知后，照例是先经过局办公室主任的手，再送交有关局长处理。这位局办公室主任看到此事比较急，当日便把通知送往主管的某局长办公室。当时，这位局长正在接电话，看见主任进来后，只是用眼睛示意一下，让他把东西放在桌上即可。于是，主任照办了。然而，就在检查小组即将到来的前一天，部里来电话告知到达日期，请安排住宿时，这位主管局长才记起此事。他气冲冲地把办公室主任叫来，一顿呵斥，批评他耽误了事。在这种情况下，这位主任深知自己并没有耽误事，真正耽误事情的正是这位主管局长自己，可他并没有反驳，而是老老实实地接受批评。事过之后，他又立即到局长办公室找出那份通知，连夜加快班、打电话、催数字，很快地把需要的材料准备齐整。这样，局长也愈发看重这位忍辱负重的好主任了。

为什么他明明知道这件事不是他的责任，却又闷着头承担这个罪名呢？很重要的一点就在于，这位主任知道，必要的时候必须为上司背黑锅。这样，尽管眼下自己会受到一点儿损失，挨几句批评，但到头来，自己仍然会有相当大的好处，事实证明他的想法和做法是正确的。

秘书科的小李在接到一家客户的生意电报后，立即向经理作了汇报。可就在汇报的时候，经理正在与另一位客人说话，听了小李的汇报后，他只是点点头，说了声：“我知道了。”便继续与客人会谈。两天以后，经理把小李叫到了办公室，怒气冲冲地质问他为什么不把那家客户打来的生意电报告诉他，以致于耽误了一大笔交易。莫名其妙的小李本想向经理申辩几句，表示自己已经向他作了及时的汇报，只是当时他在谈话而忘了。可经理连珠炮式的指责简直使他没有插话的机会。而且，

站在一旁的经理办公室主任老赵也一个劲地向小李作眼色，暗示她不要申辩。这就更弄得小李糊涂不解了。经理发完火后，便立即叫小李走了。一块出来的老赵告诉小李，如果你当时与经理申辩，那你就大错特错了。听了老赵的话，小李更是丈二和尚摸不着头脑，弄不清其中的奥秘。事情过了很久，小李才逐渐明白了其中的道理。原来，这位经理也知道小李已经向他汇报过了，也的确是他自己由于当时谈话过于兴奋而忘记了此事。但是，他可不能因此而在公司里丢脸，让别人知道他渎职，耽误了公司的生意，而必须找个替罪羊，以此为自己开脱。所以，经理的发怒与其说是针对小李，还不如说是给全公司听的。但是，如果小李不明事理，反而据理力争，这样，不仅不会得到经理的承认，而且很可能因此而被解雇。

那么，是不是在上司错怪了自己之后，都不要去申辩呢？切不可简单地下这样的结论。如果我们仔细地分析上述例子，便可以发现，经理之所以如此责怪小李，小李之所以不能申辩，是因为事关经理自己本身。假如事情不是这样，那就另当别论了。

忍辱方能负重

通常，上司笼络下属的手段，不外乎官职、钱财两种，但有时上级对下属不必付出实质性的东西，而只要通过某种表示、某种态度，便能给下属最大的满足，甚至会使他们产生受宠若惊的感觉，因而感恩戴德，更加忠心耿耿地为其效劳。其实，收拢人心，最重要的是要针对对方的心理。给地位卑贱者以尊重，给贫穷者以财物，给落难者以援力，给求职者以机会等等，这才是收拢人心最有效的方式。

该书籍由网友制作上传，版权归原作者所有，仅供学习交流之用，请在下载后24小时内自行删除！

--epub掌上书苑(http://www.cnepub.com)

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 忍辱负重———抗争术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 忍辱负重———抗争术（2）

为官者不仅要对部下示以宠信，同时还要向他们显示自己的大度，尽可能原谅下属的过失，这也是一种重要的笼络手段。俗话说："大人不计小人过"、"宰相肚里能撑船"。对那些无关大局之事，不可同部下锱珠必较，当忍则忍，当让则让。要知道，对部下宽容大度，是制造向心效应的一种手段。

战国时，楚庄王赏赐群臣饮酒，日暮时正当酒喝得酣畅之际，灯烛灭了。这时有一个人因垂涎于庄王美姬的美貌，加之饮酒过多，难以自控，便乘黑暗混乱之机，抓住了美姬的衣袖。

美姬一惊，左手奋力挣脱，右手趁势抓住了那人帽子上的系缨，并告诉庄王说："刚才烛灭，有人牵拉我的衣襟，我抓断了他头上的系缨，现在还拿着，赶快拿火来看看这个断缨的人。"

庄王说："赏赐大家喝酒，让他们喝酒而失礼，这是我的过错，怎么能为要显示女人的贞节而辱没人呢？"于是命令左右的人说："今天大家和我一起喝酒，如果不扯断系缨，说明他没有尽欢。"群臣一百多人都扯断了帽子上的系缨而热情高昂地饮酒，一直饮到尽欢而散。

过了三年，楚国与晋国打仗，有一个臣子常常冲在前边，打了五个回合每次都尽力冲到最前边。最后打退了敌人，取得了胜利。庄王感到惊奇，忍不住问他："我平时对你并没有特别的恩惠，你打仗时为何这样卖力呢？"他回答说："我就是那天夜里被扯断了帽子上系缨的人。"

从这里，我们不仅看到了楚庄王的宽宏大度，远见卓识，也可以洞悉他驾驭部下的高超艺术。

汉文帝时，袁盎曾经做过吴王刘濞的丞相，他有一个从史与他的侍妾私通。袁盎知道后，并没有将此事泄露出去。有人却以此吓唬从史。从史就畏罪逃跑了。袁盎知道消息后亲自带人将他追回来，将侍妾赐给了他，对他仍像过去那样倚重。

汉景帝时，袁盎入朝担任太常，重又奉命出使吴国。吴王当时正在谋划反叛朝廷，想将袁盎杀掉。他派五百人包围了袁盎的住所，袁盎对

此事却毫无察觉。恰好那个从史在围守袁盎的军队中担任校尉司马，就买来二百石好酒，请五百个兵卒开怀畅饮。围兵们一个个喝得酩酊大醉，瘫倒在地。当晚，从史悄悄溜进了袁盎的卧室，将他唤醒，对他说："你赶快逃走吧，天一亮吴王就会将你斩首。"袁盎问起："你为什么要救我呢？"校尉司马对他说："我就是以前那个偷了你的侍妾的从史呀！"袁盎大惊，赶快逃离吴国，脱了险。

无独有偶。公元199年，曹操与实力最为强大的北方军阀袁绍相拒于官渡，袁绍拥兵十万，兵精粮足，而曹操兵力只及袁绍的十分之一，又缺粮，明显处于劣势，当时很多人都以为曹操这一次必败无疑了。曹操的部将以及留守在后方根据地许都的好多大臣，都纷纷暗中给袁绍写信，准备一旦曹操失败便归顺袁绍。

相拒半年多以后，曹操采纳了谋士许攸的奇计，袭击袁绍的粮仓，一举扭转了战局，打败了袁绍。曹操在清理从袁绍军营中收缴来的文书材料时，发现了自己部下的那些信件。他连看也不看，命令立即全部烧掉，并说："战事初起之时，袁绍兵精粮足，我自己都担心能不能自保，何况其他的人！"

这么一来，那些怀有过二心的人便全都放了心，对稳定大局起了很好的作用。

这一手的确十分高明，它将已经开始离心的势力又收拢回来。不过，没有一点儿气度的人是不会这么干的。

文中楚庄王虽不求什么官，但他却因能宽容自己臣子的过失，才把自己的王位坐稳坐大；袁盎因为容忍下属与其妾有奸而不但做好了高官而且还保住了一命；曹操因为用了宽宏大度这一手才扩张了自己的实力，因而可以位倾朝野。

所以，对于下属的不逊和过失，你不妨也学学古人，原谅他们，你定会收到意想不到的后果。

宰相肚里能撑船

古人说，"将军额上可跑马，宰相肚里能撑船"，说的就是做领导的就应该宽宏大度，别因为下属犯了一些小过失而大加责罚。下属犯了错误你也有不可推卸的责任，这时你就应该原谅他，并给他改过立功、将功补罪的机会。惟有如此，他们才会对你忠贞不二。这一点，清朝重臣

曾国藩堪称我们的楷模。

曾国藩认为，作为军中首脑，要有广阔的胸怀和容人的度量，更重要的是能够以宽容和体贴的态度去管理部下。

刘秀曾说："我治理天下，也想行以柔术。"他对下属很少以刑杀立威。刘秀领兵攻下邯郸，杀死守将王郎以后，缴获了不少文件，其中有几千封刘秀部下给王郎的书信。这些人怕刘秀为此惩罚他们，因此惶惶不可终日。但出乎意料，刘秀没有那样做。他把所有的军吏集合在一起，命令把这些书信统统当众烧毁。他说："过去敌人强大，你们当中有人办了糊涂事，我不怪你们。现在你们都可以放心了吧！"刘秀的做法确实气度不凡，让那些曾有二心的人打消了顾虑，对他感激不尽。至于部属的一些小过失，刘秀就更能抱宽容态度，不予计较。即使对有深仇大恨的人，仇家一旦幡然悔悟，将功折罪，刘秀也能既往不咎。

曾国藩在容人方面有两个楷模，其中一个就是前面提到的刘秀，后一个就是名臣韩琦。元代人吴亮说："韩琦器量过人，性情浑厚，不搞阴谋诡计。功盖天下，地位在群臣中最高，看不到他有喜色；担任了巨大的责任，面临着难以预测的祸患，生命危险如同叠起的鸡蛋，看不到他有担忧的神色。平时怡然自乐，从不因事物扰乱而改变，生平说话从不伪饰。他为人处世，显达时，在朝廷中和士大夫交谈；退隐时，在家休息和家人交谈，都完全出于赤诚之心。有人跟从他几十年，记录韩琦的言行，反复对照研究，言行表里都很切合，没有一处有不相应的。"

曾国藩认为，无论是君子还是小人，都应该以诚相待。在一般人看来，如果知道他是小人，就少和他来往。对于小人欺骗自己的事，发现了就一定要揭露它而责备小人，但曾国藩独独不这样做。他的智慧足以明察小人的欺骗行径，然而每次都忍受下来，不在神色上表露出来，这种容人的涵养比刘秀和韩琦都要更高深。

权利是争取来的

一谈到"权利"，人们往往把它同斗争联系起来。是的，权利是通过斗争而得来的。在这一方面，美国著名的企业家艾柯卡给我们做出了榜样。

1978年底的艾柯卡正置于破产的危险之中。为了尽快使自己的汽车公司克莱斯勒走出困境，艾柯卡开始与一些著名厂商和国外资本家协

商，希望达成合作意向，但对方都被公司严重的困境吓跑了，没有人愿意拣一个包袱背在身上。

艾柯卡又去游说银行家，希望凭借自己在汽车业的声望获得贷款，仍然没有结果。克莱斯勒似乎成了一个病势垂危的传染病患者，人们宁肯远远地躲开它。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 忍辱负重———抗争术（3）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 忍辱负重———抗争术（3）

人们常说置之死地而后生，艾柯卡也面临了这样的境地，似乎已无路可走。艾柯卡毕竟是艾柯卡，他不会轻易认输。艾柯卡突发奇想，向美国政府求助，他认为美国政府不应该袖手旁观，看着一个大企业垮掉。如果克莱斯勒破产，数以万计的雇员就会走进失业者的行列，成为政府的负担。

应该说，艾柯卡的想法实在太大胆了。对于企业经营，美国政府一向标榜自由平等竞争，盈利和亏损、发展和破产都被视为正常的市场行为，如果政府帮助某一方，那必然有违市场经济的公平原则。但艾柯卡无论如何都要实现这一目标。

面对美国政府，面对国会的议员们，面对卡特总统的工作班子，艾柯卡详细解释，据理力争，毫不气馁。

艾柯卡要求美国政府借给克莱斯勒公司12亿紧急贷款，帮助公司渡过难关。因为这种处境是由石油危机的冲击造成的，政府有责任帮助自己的企业。

艾柯卡出示准确的统计资料给国会议员，如果克莱斯勒垮台倒闭，政府将为此付出27亿美元的失业救济，这是贷款数额的两倍还多。如果再计入其他方面的损失，政府将要承担的费用高达160亿美元。

艾柯卡还指出，日本汽车咄咄逼人，三大汽车公司损失惨重，如果再听任克莱斯勒破产，那么无疑会帮助日本汽车扩大市场，削弱美国汽车业的集团力量。美国政府应迅速行动，保护本国工业，而不是侈谈什么公平竞争，在国际商业竞争中，政府永远都是本国工业的保护者。

艾柯卡在据理力争的同时，也受尽了责难，记者的闪光灯包围着他，各种新闻媒体的提问、猜测、评论铺天盖地。议员们责问艾柯卡为什么把一个好端端的汽车公司搞成这个样子？为什么不去生产日本丰田那样的节油型小汽车？为什么没能预测到石油供应的突然变化、伊朗国王的突然外逃？

面对这些责难，艾柯卡简直哭笑不得，按照他们的要求，艾柯卡似

乎应该无所不能，应该料事如神。艾柯卡只是一个企业家，他真想对着那些议员喊，这些问题多数应该由国家、由政府来回答。艾柯卡不能这样做，他还需要议员们举手投票通过这个史无前例的贷款议案。

做过推销员的艾柯卡使尽了浑身解数，在议员和政府部门之间周旋。终于艾柯卡如愿以偿，国会众议院和参议院投票通过借款提案。圣诞节前夜，美国政府做出决定，有条件贷款给克莱斯勒汽车公司，克莱斯勒公司终置死地而后生了。

克莱斯勒汽车公司之所以得到政府贷款，从而起死回生，是因为其负责人艾柯卡把公司倒闭、人员失业、外企的入侵等等责任和要害分析给政府、国会要员，向政府和国会据理力争而得来的。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 隔岸观火———应变术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 隔岸观火———应变术（1）

在领导工作中，常常遇到处理不当而遭到批评的现象。是的，人要脸，树要皮，你毕竟是众人之领导，遭受了批评，你的脸往哪儿搁呢？为此，作为领导者有必要谋划一种新的应变策略，一方面要使自己不失尊严，另一方面又要让事物按照既有的轨道发展下去。

做领导应把握全局兼顾局部

“不谋全局者，不足谋一域”。领兵驭将，要做出大的战略决策，就必须在把握全局中运筹局部，从而导演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。自古以来，能够纵观全局的人，大多能够放弃个人一时一地的得失，而从全局角度考虑问题，所谓“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层”。诸葛亮在《隆中对》中向刘备提出西占荆益两州，东联孙权，北抗曹操，南和诸夷的建议，就是从宏观上谋划而做出的正确战略决策，从而使走投无路的刘备重整旗鼓、“鼎足三分”，被后人传为美谈。今天，作为一名高级指挥员更要善于从大处谋划，处处着眼全局，才能关照全局，正确决策，驾驭整个战争的变化发展。如果游离于全局之外而谋局部之事，难免要碰钉子的。谋之深，就是见微知著，迅速做出反应和对策。月昏而风，础润而雨。战争与其他事物相较，具有较大的偶然性和不确切性。但它的发生也总是有征候可寻，端倪可察的。高级指挥员是战场上的运筹者，只有具备超常的洞察力，见微知著，迅速做出正确的反应，才能攻必取，战必胜。齐鲁长勺之战，曹刿从齐军旗靡辙乱，看到军心涣散、军旅不整而溃逃，敦促庄公做出追击的决策，以至大获全胜。

谋之深，亦即看得清，从现象把握本质，不为种种假相所迷惑。俗话说：“见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。”领兵打仗，无明几知微之功，待情迹昭著才下决心，必定较少作为，难上“名将谱”之列的。

江山代有才人出，古今名将多远谋。作为军中高级指挥员，要想驾驭现代战争，演出一幕比古人有过之而无不及的闪耀着指挥艺术光辉的活剧，重视远谋这一素质之锻炼与养成，实在是非常重要。

修筑兖州景灵宫时，王旦作朝修使，内臣周怀政与他一起前往。凡

有人趁他空闲时请求谒见，王旦必然要等到随从都到齐了，才穿戴整齐，出来在公堂上接见，事情一说完，就马上退堂。后来周怀政因犯过失而遭处罚，才知道王旦的深谋远虑。

唐代李佑，官做到右龙武统军，许多公卿都想要他的女儿做儿媳，都被李佑一一拒绝了。一天，李佑将所有幕僚都召集聚会，声称他将在宴会上选女婿，众人议论纷纷，猜测他必然是选一个名门贵戚的子弟。等到入宴却不见动静。酒喝到一半，李佑拉着最末尾座位上的一个军官，对他说："我知道你还没有结婚，请允许我将小女的终身托付与你。"并即席举行了婚礼。

后来，有人询问他这样做的原因。李佑说："我每每看见那些缙绅之家，总是与名门望族结婚姻，其实他们的子弟长期沉溺于奢侈淫糜，大多没有善终。我凭借自己的军事谋略得到爵位，自己的女儿，何必非要去攀附高门而博取虚假的名望呢？"听的人都认为这是真知灼见。

司马光说："媳妇一定要那些家境不如我的，女儿一定要嫁给家境胜过我的。媳妇的家境不如我家，就知道勤俭朴素；把女儿嫁到胜过我的人家，就知道畏惧严谨。"这些话在当时可谓名言。然而看看李佑如何选择女婿，司马温公的话就有些偏颇了。

历史是不能割断的，观察一个人，不只要看他现在的所作所为，也要联系他过去的历史，才能对其有较全面的、深刻的认识。

人们的所作所为，决定于其思想、品格及其所追求的目的，这也决定了他的发展方向。至于他发展的方向是吉是凶，主要决定于其人自己和客观的存在。明智的人对其所料之人，能联系其人的过去、现在以及客观存在把这三者结合分析，以预将来。

"不谋万世者，不足谋一时"，这一应变之谋要巧用、善用，还需认真学习历代人如何用谋，只有了解历史，才能谋好现在，谋划未来。

要会设置台阶让人就坡下驴

在领导工作中，常常遇到劝解上司不当反而遭到其斥骂的现象。是的，人要脸，树要皮，上司必定是众人之领导，你劝词不当，他（她）的脸往哪儿搁呢？为此，有必要计谋一种新的进谏策略，一方面使领导者不失尊严，另一方面又能让他（她）顺势走下台阶，接受劝谏。

《三国演义》中，关羽和刘备失散，被曹兵困于一座山头上，曹操派大将张辽去劝降。张辽与关羽过去有交情，深知关羽耿直、傲慢的秉性，要说服这类英雄，只有给其准备好台阶，顺势下坡。

张辽单骑上山见到关羽，先叙旧情，当关羽声言以死相拼时，张辽断然警告关羽：“你若战死，将有三个罪过！”

关羽大吃一惊，急问有哪三个罪过？

张辽正言道：“你当初与刘备桃园结义，发誓同生死，现在刘备刚战败你就战死，将来刘备东山再起时，却得不到你的帮助，不是有负当年誓约吗？这是第一个。第二个罪过，刘备把家眷托付于你，你虽战死，然刘备家眷被俘，生死未卜，你又于心何忍？即使死，也死得遗憾，并未尽忠尽责，问心有愧。”

关羽听后，一时低下头来。

张辽接着说：“第三个罪过，你武艺超群、兼通经史，不图协助‘汉室’，却想死拼硬战逞匹夫之勇，你算不上一个忠义之士。”

关羽想到终生要匡复汉室，自己却出征未捷身先死，实在有负汉室的重望，心中寻思，大丈夫能屈能伸，何不寻求新的出路。

张辽抓住机会进言道：“现在四面都是曹公的兵，若不降则只有战死，而死又毫无用处，你何不暂时归顺曹公，待机再找寻刘备，匡复汉室，同时也保全了刘备家眷的性命，自己命贱但刘备家眷命重啊！”

经张辽这一分析，关羽心有所动，想到一时受降虽然有失面子，与大名鼎鼎的关云长英名不符，但一可保全刘备家眷性命，二不违背桃园之约，三可留有容身之处。思前想后，还是暂时受降曹公为上策。

张辽以叙旧为先导，抓住关羽心理，层层深入，反复论证，终使关羽受降，可谓说技不凡；相反，如果张辽以直言劝降，或者以武力、以死相逼，势必遭到关羽辱骂，一旦失手，则会以死相拼，最后闹个鱼死网破，实不划算。

设置台阶法的关键是台阶的设置要巧妙。要使参谋对象感觉到高低大小正合适，其潜台词最好不要说破。妈妈有意让孩子睡觉，漫不经心地抛个枕头到孩子的手边，孩子可能顺势枕在头下，呼呼入睡；如果郑

重其事地给孩子枕上，明确地教导他，说这样会睡得更快一些等等大道理，说不定反倒把孩子的瞌睡赶跑了。这就是设台阶时的技巧问题。张辽有意给关羽受降设一个台阶，说了一大番话，无非是暗示关羽：并非你关羽不武勇，斗不过曹兵曹将；也不是你关羽怕死，忘记了忠义，屈服曹操。之所以要暂时受降，完全是为了刘备的利益，完全是为了兴汉室的长久之计，完全是因不得已而为之。而这武勇、忠义正是关羽所在乎的。为此，他确实敢与曹军拼死。张辽很会投其所好，在当时情况下，这个台阶很合适，使关羽感到心虽戚戚，可面子上还是说得过去。顺势而下，也不至于太掉价，故能接受。如果张辽明明白白地把台阶搬出来，把理说白，那效果可大不一样了。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 隔岸观火———应变术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 隔岸观火———应变术（2）

所以，不管是劝解你的领导，还是劝解你的朋友，你都要顾全其脸面，为其设置一个恰当的台阶，让其就坡下驴，愉快地接受你的见解和主张。

自制力强才能成就大事

“忍人之所不能忍，方能为人所不能为”。这是古代圣哲对身为领袖者所提的要求，目的是为了检验作为领导者的自我控制能力。受人胯下之辱而忍之，是这种自控能力的典型事例。

汉初名将韩信年轻时家境贫穷，他本人既不会溜须拍马，做官从政，又不会投机取巧，买卖经商。整天只顾研读兵书，最后连一天两顿饭也没有着落，他只好背上家传宝剑，沿街讨饭。

有个财大气粗的屠夫看不起韩信这副寒酸迂腐的书生相，故意当众奚落他说：“你虽然长得人高马大，又好佩刀带剑，但不过是个胆小鬼罢了。你要是不怕死，就一剑捅了我；要是怕死，就从我裤裆底下钻过去。”说罢双腿架开，立了个马步。

韩信认真地打量着屠夫，想了一想，竟然弯腰趴地，从屠夫裤裆下面钻了过去。街上的人顿时哄然大笑，都说韩信是个胆小鬼。

韩信忍气吞声，闭门苦读。几年后，各地爆发反抗秦王朝统治的大起义，韩信闻风而起，仗剑从军，争夺天下威名四扬。

韩信忍胯下之辱而图盖世功业，成为千秋佳话。假如，他当初争一时之气，一剑刺死羞辱他的屠夫，按法律处置，则无异于以盖世将才之命抵偿无知狂徒之身。假如，他当初图一时之快，与凌辱他的屠夫斗殴拼搏，也无异于弃鸿鹄之志而与燕雀论争。韩信深明此理，宁愿忍辱负重，也不愿争一时之短长而毁弃自己长远的前程。从这个角度来讲，韩信是一个十分有自制能力的人。

作为领导者，要自制就得首先从提高自身素质出发。自身素质不高，忍耐力就不强，自制也难收到应有的效果。同时，在自制的过程

中，也难免产生许多障碍。如何才能跨越这些障碍，增强自制能力，你不妨从以下几方面去分析和体验。

1.来自目标不正确的障碍。这是控制中的最大障碍，需要通过跟踪调查，发现问题，当即提出调节措施，马上纠正，并且要越快越好。

2.来自确定标准不当的障碍。通过实验检验，在“质”与“量”两个方面可能会出现标准偏高或偏低，或者只注重“量”而忽视“质”的，都要一经发现，立即纠正。

3.来自规章不合理的障碍。通过实践检验，对不合理的规章制度要从实际出发，合理解决，既要体现严格要求的精神，又要切合实际，做到宽严适度，保证目标标准落实。

4.来自执行不坚决的障碍。对此，要经过调查研究，在摸清下属人员思想状态和考核实际情况之后，针对存在问题，既要坚持标准严肃执行法纪，又认真做思想教育工作，分别视情况予以处理，要把组织的纪律措施、经济措施和思想教育措施结合起来综合加以实施，以纠正组织涣散、纪律松弛、思想消极、工作拖拉等不良的状况，在处理时领导绝不能手软。

5.来自领导者自身素质方面的障碍。如有的领导缺乏魄力，不能随机果断地处理问题。有的领导有私心杂念，在认识的局限性方面造成偏见；有的领导有官僚主义，不能经常深入群众，听取群众意见。这是控制过程产生种种障碍的根源所在。因此，需要在提高领导者自身素质方面下功夫。

谨防对手的激将之法

人们都只知海阔凭鱼跃，天高任鸟飞，却不知海不阔天不高之说。在现实生活中，客观环境往往就不允许你跃，不允许你飞，所以你要学会应变———退一步，则海阔天空。这方面的事例可真不少，其中较为典型的是下面这个历史故事。

《三国演义》中孔明用激将法企图引诱魏将司马懿从坚守的城池中出来应战，而司马懿却凭耐性抑制自己，锲而不舍，使足智多谋的孔明败北，而司马懿在这场战争中胜利了。

众所周知，孔明的谋略是超凡出众的，他的激将法可说是得心应手

的。他在赤壁之战中就巧激周瑜，最终达到了动员吴主抗曹的目的。平定汉中时，孔明也曾两激黄忠，促使这位老将愈战愈勇，连胜敌军。孔明六次出祁山，就是为了与吴军联合抗曹，当时孔明急于在西线打开缺口，与吴军形成东西对垒之势。而这时曹军则采用东攻西守的策略，作为曹军西线战场的主将司马懿，却奉行坚守不出的战略。为了迫使魏军出战，诸葛亮决定再次采用激将法，以图激司马懿出战。

孔明对司马懿的激将法是这样的，先是多次令人到曹军阵前辱骂，但魏兵却采取“骂不还武”办法，怎么也不出兵。孔明在急于求战中想得一计：“乃取巾帼妇人缟素之服，盛于大盒之内，修书一封，遣人送至魏塞。”司马懿对众启盒视之，内有巾帼妇人之衣，并有书信一封，信中写道：“仲达既为大将，统领中原之众，不思披坚执锐，以决雌雄，乃甘窟守土巢，谨避刀箭，与妇人又何异哉！今遣人送巾帼素衣至，如不出战，可再拜而受之，倘耻心未泯，犹有男子胸襟。早与批回，依斯赴约。”司马懿看完信后，心中虽然大怒，却佯装笑脸说：“孔明视我妇人耶！”随即收下礼物，并亲自重待来使，他毫不问及蜀军营中的军旅之事，却装出一付关心人的样子，向来者打听：“孔明寝食及事之烦简若何？”当他听到来使说“丞相夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉。所啖之食，日不过数升”时，便对诸将道：“孔明食少事烦，其能久乎？”从而更据守不出，蜀魏双方在渭水一带相持了百余日。结果，诸葛亮“星陨五丈原”。蜀军不得不撤回汉中，又一次使司马懿防御成功。

在这次战争中，处于进攻地位的蜀军，利于速战；处于防御地位的魏军，利于持久坚守，从而寻找战机，反败为胜。在双方进行的对抗中，贯穿着双方指挥员的战略战术思想和个人的意志、毅力的较量。司马懿当他受到蜀军的辱骂和孔明的激将法时，没有大动肝火，显得十分冷静，没有因此忘却自己战略战术的目标，以持久坚守致胜。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（1）

在位高权重的上司跟前做事，肯定是非常难的。俗话说伴君如伴虎，说的就是这个道理。如果你的上司是位高权重的领导者，你怎样才能平安无事地在他身边做事呢？你要知道，领导最忌讳的就是握有实权的下属，惟恐下属会借手握兵权之际突然发难，将领导架空或者赶下台去。对于这样心有疑虑的领导，你一定要表现出自己大度的胸襟，交出实权来换取太平日子。

要善于保护自己

在位高权重的上司跟前做事，肯定是非常难的。俗话说伴君如伴虎，说的就是这个道理。如果你的上司是位高权重的领导者，你怎样才能平安无事地在他身边做事呢？这就有必要探讨封建社会那些处世圆滑、左右逢源，尤其善于拍上司的马屁的官僚。他们想的并不是如何办好公事，而是怎样讨好上司，保住自己的官职奉禄、荣华富贵。这些人没有什么建树，在保官保禄方面却有一套阿谀奉承、明哲保身的办法。清代道光朝大学士（相当于宰相）曹振镛就是这类官僚中的一个典型人物。

曹振镛在乾隆朝中进士，点翰林，官至侍读学士，至嘉庆朝便飞黄腾达，升为尚书、大学士。道光皇帝继位后，他更是红得发紫，晋武英殿大学士、赠太傅，图形紫光阁。当他以81岁高龄去世后，又得到“文正”的谥号。这是清朝对故世大臣最高的评价，在清代享受这种殊荣的只有七八个人。曹振镛作为一位汉族官僚，既没有显赫的武功，又没有出众的文采，在重满轻汉的清朝时代，能够在充满凶险和倾轧的仕途上一帆风顺，自然有他的“诀窍”。有一次，他的门生向他讨教，问他成为三朝元老，深受皇帝宠信靠的是什么。他回答六个字：“多磕头，少说话。”意思是对皇帝、对上司，只需要表示顺从，不用发表自己的意见。真是圆滑到了极点。“少说话”不等于不说话，而是把话说到关键的时候，说到点子上，对此，曹振镛是深有研究的。

清朝进入道光时期就已经暴露出许多衰败的迹象，积重难返，地方官员纷纷把这些情况上报朝廷，等待皇帝拿主意。每天堆在皇帝面前等待批阅的文件就有好几大摞，道光帝看得头昏脑胀，为此，他感到看也

不是，不看也不是。看吧，实在不愿整天泡在文件堆里，不看吧，又怕留下荒废政务的坏名声。曹振镛敏锐地察觉出道光帝的这种心思。他讨好皇帝说："今天国家在陛下的英明治理下，太平无事。可是一些大臣偏偏好无事生非，在奏章中讲一些危言耸听的事情，无非是为了博取敢于直言的虚名，对于他们又不能降旨怪罪，这样会使陛下蒙受拒谏的名声。依臣之见，陛下今后只要在批阅奏章时，选择其中的细枝末节上的错误，降旨严厉斥责，臣下就会慑于您的天威圣明，知道陛下对天下事早已明察秋毫，一定不敢再呈上那些搬弄是非的奏章。"曹振镛的一席话，正中道光帝的下怀，果然照他的办法做了。不少人因此丢了官职，文武百官谨小慎微，尽量不向朝廷报告或少报告，甚至出了大事也隐匿不报，即使报告也大事化小，小事化了，掩盖事情的真相。于是，官场上形成互相欺瞒，报喜不报忧的恶劣作风。国家的许多弊政得不到及时解决，最后形成了全国性的内乱。然而，道光帝却少看了许多奏章，免去了大量的伏案之劳。

曹振镛这么一"说"，实际上是为了保全自己的名誉地位，成功地施展了逢迎上司的小手腕，这种人只能给自己带来某些私利，对国家来说，却是埋下了可怕的隐患。这种人整天想着自己的名誉如何，根本不考虑国家的安危。更可怜的是道光皇帝没有看透这一点，反而把曹振镛当成言听计从的股肱之臣。曹振镛的举止无疑给后人留下了深刻的反思。

在现实生活中，我们虽然不能以曹振镛为楷模，但是，我们可以从中学到认识像曹振镛这样一些舍公为私的、祸国殃民的小人的本领，防备受其谎言所惑，误了勤政为民之大计。

位高权重后就该退避三舍

自古以来，领导最忌讳的就是握有实权的下属，惟恐下属会借手握兵权之际突然发难，将领导架空或者赶下台去。对于这样心有疑虑的领导，你一定要表现出自己的理解，交出实权来换取太平日子，宋太祖的杯酒释兵权的故事就是其中最具代表性的。

宋太祖夺了天下不久，他问赵普："自唐末以来的几十年间，换了十几个皇帝，征战不息，其原因何在？"赵普回答："因藩镇的势力太强大了。皇帝势弱而臣子势强，自然无法控制局面。今天只有稍微削减他们的权力，控制他们的钱粮，收编他们的精兵，天下才能安定。"

话未说完，太祖就说：“你不用再说了，我已经知道。”过了不久，太祖和老友故将石守信等饮酒，酒酣耳热之时，命令左右侍候的人退下，对他们说：“我如不依靠你们的力量，不可能有今天，我将永远铭记你们的恩德，每时每刻都不忘怀，然而作天子也十分困难，简直还不如当节度使快乐。我现在整夜睡不安枕啊。”

石守信等人问：“为什么呢？”太祖说：“这不难知道，身居这个位置的人，谁不想将他干掉。”石守信等人都惶恐万分，向太祖叩头说：“陛下为什么说出这样的话？”太祖说：“事实难道不是这样吗？你们虽然没有这个野心，但你们手下的人想富贵啊！一旦他们将黄袍给你穿上，就是想不做皇帝，也不可能啊。”石守信等人都叩头哭泣道：“我们虽然愚蠢之至，还未到这种地步，只求陛下怜悯我们，给我们指一条可求生之路。”

太祖说：“人生短暂，如白驹过隙，想求富贵的人，不过多得些金钱，使自己优裕享乐，使子孙不受贫乏之苦。你们何不放弃兵权，选择些好田宅买下来，为子孙创立永久的产业。多多购置一些歌儿舞女，成天饮酒作乐，以终其天年。如果这样，我们君臣之间，也就可免却互相猜测怀疑不也很好吗？”石守信等人再次拜谢太祖，说：“陛下替臣等想到这种地步，真所谓同生死的亲骨肉啊！”第二天，他们几个人都说自己有病，不能继续任职，请求太祖解除了他们的兵权。

不难想像，如果石守信等自恃位尊功高，不采取退让措施，他们的结局自然可以预料。

当然，在今天这样一个民主与法制都比较健全的社会里，自然不可能出现故事中的这种情况。可是，要想在政界叱咤风云，也不得不引此为戒。

好管闲事受人磨

每个人都有自己的既得利益，这些利益不外是由职权或地位而来。不论你是出于公心还是另有想法，只要是你的所言所行超出了自己的权限，必然要带来别人的猜忌。因此即便是出于好意也要谨慎从事。

唐朝的王叔文经常陪太子下棋。有一次下棋时，太子和人议论政事，谈到了宫市的弊端。所谓宫市就是宦官在民间以低价强行购物。太子说：“我正打算向圣上反映此事。”在场的人都称赞太子贤明，只有王

叔文没有说话。众人走后，太子留下王叔文，问他为什么不说话。王叔文说：“太子的职责就是侍奉皇上的饮食起居，早晚问安，不宜议论宫外的事。皇上在位久了，如果疑心太子是在收买人心，如何辩解呢？”太子听了这话后大吃一惊，说：“不是先生指点，我哪能明白这个道理。”

俗话说“不在其位不谋其政”，这是古代人们在凶险的官场中用以自保的韬略。虽然消极的成分有不少，但也不是没有一定的道理。处高位的人往往喜欢参与，显示自己的权威、才能、存在，似乎自己无所不能。他不知道自己做多，他人就做得少了；自己的才能太显露了，他人的才能就发挥得少了。做领导的不是要和他人比试才能，而是要让他人发挥才能。所以《尚书》说，对司法方面的事，不要越俎代庖，要让有关的官员去治理。太子与皇上本为父子，王叔文还非常郑重地提醒太子要避嫌，更何况其他的人了。这一招不谋其政术高就高在尊人之位，尊人之言，既留有余地，又守住了自己的本分。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（3）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（3）

《智囊》中还有一个故事，说长洲尤翁是开典当铺的。年底某天，忽听门外一片喧闹声。出门一看，是位邻居。站柜台的伙计上前对尤翁说：“他将衣服压了钱，今天空手来取，不给他就破口大骂，有这样不讲理的吗？”那人仍气势汹汹，不肯相让。尤翁从容地对他说：“我明白你的意思，不过是为了度年关，这种小事，值得一争吗？”于是命店员找出典物，共有衣服蚊帐四五件。尤翁指着棉袄说：“这件衣服抗寒不能少。”又指着道袍说：“这件给你拜年用，其他东西现在不急用，可以留在这儿。”那人拿到两件衣服，无话可说，立刻离开了。当天夜里，他竟死在别人家里。他的亲属同那家人打了一年多的官司。原来此人因负债过多，已经服毒，知道尤家富贵，想敲笔钱，结果一无所获，就转移到另外一家。有人问尤翁，为什么能预先知情而容忍他。尤翁回答：“凡无理来挑衅的人，一定有依仗。如果在小事上不忍耐，那么灾祸就会立刻到来了。”人们听了这话，很佩服他的见识。

这两个“忍让”的小故事，是从智谋的角度来讲的，其实也可算作一般的经验之谈。夏翁如果允许仆人去打斗，也许因为小事而酿成大祸，实在是没有必要。现实生活中，因小事酿成大祸也是经常有的。

为人诚实朋友多

真正的朋友，讲究的是心灵的沟通。无论是经常在一起，还是相隔天涯，在交往中都需要将心比心，诚信待人。

要得到朋友，必须首先使自己成为一个比较容易为人欣赏的人，这种欣赏包括的内容很多，最重要的一条就是诚实，守信用。

《韩非子》中说：“巧诈不如拙诚。”巧诈可能一时得逞，但时间一久，就露馅了；相反，拙诚是指诚心地做事，诚心地交友，尽管可能在言行中表现出愚直，时间长了会赢得大多数人的爱戴。韩非子的这句话是说，与其运用巧妙的方法来欺瞒他人，不如诚心诚意地来对待别人。

做人不可失去威信，交友不可失去信任，这是交友的一项重要原则。

诚实是做人的基本品质，是人们相互信赖和友好交往的基石。每个人都喜欢同诚实正派的人打交道，与诚实正派的人交往，因为这样可使朋友有安全感，不必心存疑虑。

为人诚实表现在与朋友交往中，就是以诚相待，说实话，办实事，做老实人，对朋友不可虚情假意，也不可口是心非；切忌对朋友施小心眼儿，耍小聪明。

为人诚实，就是要诚实地对待朋友，当朋友真诚地与你交往，关心你、爱护你的时候，你也以同样的真诚，甚至更多的真诚去回报朋友。滴水之恩，当以涌泉相报，这样以心换心，朋友之间的友情必然是根深叶茂。

东汉时期，有一位名叫荀巨伯的人，一日得急信，说一位朋友得了重病。朋友远在千里之外，荀巨伯去看他时，赶了好几天的路程。可是到了朋友所住的郡地时，却发现这里被胡人包围了，他只得潜入城里去看望朋友。朋友看到荀巨伯时非常高兴，但又忧虑地说："谢谢你在这个时候还来看望我。现在城已被胡人包围了，看样子是守不住了。我是一个快死的人，城破不破，对我来说已无所谓了，可你没有必要留在这里，趁现在能想办法，你赶快走吧！"荀巨伯听后责备朋友说："你这是说的什么话！朋友有福同享，有难同当，现在大难临头，你却要我扔下你不管，自己去逃命，我怎么能做这样不仁不义的事情呢？"胡人攻破城后，闯进朋友的院落，见到安坐的荀巨伯，大发威风说："我们大军所到之处，所向披靡，你是何人，竟敢不望风而逃，难道想阻挡大军不成？"荀巨伯说："你们误会了，我并不是这城里的人，到这里只是来看望一位住在这里的朋友。现在我的朋友病得很严重，危在旦夕，我不能因为你们来，就丢下朋友不管。你们如果要杀的话，就杀我吧！不要杀死我这位已痛苦不堪、无法自救的朋友。"胡人听了这样的话非常惊奇，半晌无语。过了好大一会儿，有一位头领看了看手中的大刀，说道："看来，我们是一群根本不懂得道义的人了。我们怎么能在这个崇尚道义的国家里胡闯乱荡，为所欲为呢？走吧！"胡人竟因此而收兵，一郡得以保全。

且不说荀巨伯对待朋友的义气感化了胡人，保全了朋友住的郡的安危，单就荀巨伯对待朋友的真诚本身而言，足以令人感动了。像这样以真诚的言行对待朋友的人，天下还有谁不愿意与其结交呢？朋友之间的友情怎能不深呢？

汉代还有一位名叫朱晖的人，在读书的时候，结识了一位大官名叫张堪，恰好两人是同乡，张堪很器重他。但朱晖认为自己只是一名太学生，不敢与张堪交往过密。有一次，张堪对朱晖说，你真是一个自持的人，值得信赖，我愿把身家子妻托付给你。因为张堪是一位德高望重的前辈，朱晖对此重言不知如何反应，只是恭敬地拱手相应。后来，张堪死了，因为为官清廉，死后没留下什么丰厚的遗产。朱晖其时早已与张堪不通音讯，但知道张堪去世的消息后，感于张堪的知遇之恩，千方百计地济以钱粮，并经常去问寒问暖。朱晖的儿子不解地问："爸爸，我们以前没有听说过你与张堪有什么厚交，你为什么如此厚待他的家人？"朱晖说："张堪生前，曾对我有知己相托之言，我当时已答应了，做人不能欺骗别人，更不能欺骗自己。"朱晖还有一个朋友叫陈揖，两人也十分投机，陈揖过早谢世，留下了一个遗腹子陈友。朱晖在陈揖去世后，尽一切力量帮陈揖尽父责。有一次，南阳太守召朱晖的儿子去当僚属，朱晖却换下了自己的儿子而举荐陈揖的儿子陈友。

朱晖忠诚于朋友可谓达到了极至，为人正直诚恳，言行一致，表里如一，堪称典范。

富不居高，贫不低贱

现在社会虽然人人平等，没有高低贵贱之分，但现实中总有贫富之差别，朋友之间也不例外。贫者当然不必自卑，也不必感到抬不起头，但富者也不必自我感觉高人一等，盛气凌人。特别是在与贫者交往时，更不能另眼相看，不要过多谈论金钱财物。因为贫者与富者在一起时，或多或少地有点儿神经敏感，如果过多地在金钱上徘徊，贫者会感到有压力，从而与你疏远。即使你是无意识的，往往也会引出麻烦。所谓"说者无意，听者有心"。

小王和小李是大学同窗，毕业后分在同一个城市工作，小王在学校当教师，小李在某银行工作。因为是同窗又在同一城市工作，俩人经常来往，互相帮助，堪称一对好朋友。两年后，俩人都结了婚，此后两家关系不错，俩人的爱人也互称姊妹。可两家越交往，关系却越淡薄了，为什么呢？原来，小王是教师，工资不高，生活比较清贫，而小李在银行工作，工资福利待遇较高，且自从当上了副主任以后，送礼办事的人较多，家里所有的东西都是现代化的。小王夫妻因家境不好，本身就有一种自卑，而到小李家时，小李夫妻谈论更多的是金钱，说什么"这个社会离了钱什么也办不成，我们家现在什么也不缺，你们两口子走时，随便拿回点儿去吃吧！……你们来也不用给小孩儿买什么东西了，我们孩

子什么都有，你们那点儿钱还是省着点儿花吧！”小王夫妻一听这话，心中不悦，好像来这儿是要饭似的，从此，两家关系逐渐淡薄了。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（2）

“好管闲事受人磨”，是的，不该你去管的事你偏要去操心，这不是没事找事做，自讨苦吃吗？如果我们本职工作尚未做好，就去做一些与自己职务不相干的事，这就是越俎代庖，这就是多此一举。这样做，你不但当得不到众人的承认，而且还影响他人工作的正常开展。所以，不在其位就当不谋其政。

不要使自己的光芒太耀眼

当领导的，没有哪个人不想美名远扬的，殊不知这里面都潜伏着无数的危机。因此，古代大臣中的一些智者，总注意把握住一个分寸，不要使自己的光芒太为耀眼、以致使得君上的形象显得相形见拙、暗然失色；要有意识地掩饰一下自己的美德卓行，甚至故意干出几件不大得人心的事，自毁名声，以使君上得到一种心理上的平衡，从而释疑化妒，以求得自身的安全，这就是明知不可为而为之的道理。

萧何是最早支持并参与刘邦起事的亲信，在后秦灭楚兴汉的事业中立有大功，刘邦在论功行赏时，将他排在功臣之首，并给了他可以佩剑穿履从容入宫朝见的特殊待遇，以示恩宠。

后来韩信被诬为谋反，当时刘邦率兵出征在外，是萧何为吕后设计除掉了韩信，解除了刘邦心头的一大患，萧何由此从丞相提升为相国，封地增加了五千户，还给了五百名士卒作他的警卫。朝中大臣无不向他表示祝贺，只有一个叫召平的秦朝遗老独去致哀，对萧何说：“你不日将有大祸临头了，如今主上风餐露宿转战于外，而足下坐镇京师，并未立有战功，主上之所以给你增加封地，设置卫队，是由于韩信刚刚谋反，主上对你心存怀疑，以此加以笼络，并非是对你的宠信。请足下让出封赏不要接受，并将自己的家产拿出来资助前方军队，主上必然高兴。”萧何认为他说的十分有理，依计而行，刘邦果然十分高兴。

又过了一年，英布谋反，刘邦又一次率兵出征，却从前线一再派回使臣打听萧何在干什么。萧何在京师尽心尽责地安抚百姓，筹备粮草，输送前线，如同他多年来所作的那样。又有人对萧何说道：“足下不久将有灭族的大祸了。足下如今位为相国，功列第一，官不可再升，功不可

再加，可足下自入关中十几年来，甚得民心。如今主上派使臣来打听足下的情形，是担心足下名声太大，对他构成威胁。足下何不到处压价买田，高利放债，使民有怨言？只有如此，主上才会对你放心。”萧何听从了他的意见这样作了，刘邦果然十分高兴。

当刘邦班师回朝时，老百姓纷纷拦路上书，状告萧何，刘邦一点儿也不怪罪萧何，反而将老百姓的状纸交给萧何，笑着对他说：“你自己处理吧！”

萧何是刘邦的贫贱之交，刘邦亲口将他封为第一功臣，为什么刘邦对他还相信不过呢？这是因为，政治斗争是一个不断地一分为二的裂变过程。当年项羽、刘邦共同对付秦朝，秦朝灭亡了，项羽、刘邦这一对盟友翻了脸，打了起来；项羽被消灭了，刘邦集团内部又发生了裂变，中途入伙的韩信、英布又被刘邦视为异己的力量；韩信、英布垮台了，刘邦的核心集团又该找出新的打击对象了。萧何树大招风，自然首当其冲。萧何虽然不断地自毁名声，却并未能消除刘邦的猜疑，就在刘邦将状纸交给萧何的同时，因萧何顺便请求将皇家花园中的荒废土地拨出一些交给百姓耕种，刘邦立刻变了一副面孔，说萧何故意讨好百姓，将他收进监狱。刘邦之类最高掌权者的逻辑是这样的：你盘剥百姓，结怨于民，那是不足挂齿的小事一段，他不仅不会管，还会加以纵容；你要真正想替百姓办一两件好事，说一两句公道话，而影响了他的权威、名声，他便非要整治你不可。

所以，干些蠢事、坏事，有意识地掩饰一下自己的美德卓行，也不失一种保全自己的策略。曹丕当了皇帝以后，对他的兄弟们十分刻薄，防范也十分严密，虽然这些兄弟们都被封为“王”，却都是徒有其名。他们全都被打发到远离首都的封地，不许随便回到首都来；每个人手下只有百十名老兵作为守卫，使他们无法凭借武力作乱；还派了官员来监督他们，有点儿小错就被上报朝廷，遭到谴责。这些兄弟虽然贵为天潢贵胄，实际上连个平民百姓也不如。

只有北海王曹表，为人谨慎，勤奋好学，没有任何过错。那些监督他的官员说：“我们奉皇帝的命令来监督大王的行动，有过错就应当举奏，有善行也应该据实报告。”于是联名写了份报告，称赞曹表的美好品德。

曹表一听到这个消息，吓得大惊失色，指责官员们说：“严格要求自己，这是任何人都应该如此的，而你们却报告了朝廷，这岂不是给我增

加麻烦吗？如果我真的有什么好品德，朝廷自然会知道，你们这样联名上书，只怕要适得其反了！”

曹表曾对儿子说：“与其因受到宠爱而遭受灾祸，不如贫贱而无灾无难。”他的生活十分俭朴，并让妃妾们亲自动手纺线织布，如同平民之家一样，因此他得以保全性命。

佯装迟钝给人安心之感

迟钝也是吸引人的重要因素之一。即使是反应相当敏锐的人，最好也不要完全显露于外，而要佯装迟钝一些。

头脑太聪明、个性太精明的人，通常都很难应付。由于脑子整天转个不停，不论什么事情都会事先预测好，让人有松懈不得的感觉。同时，一发现别人的缺点，便会立即指出来，即使没有当场表明，也会让对方觉得：“这个人不知道有什么企图！”警戒之心油然而生。这种让人随时心生警戒的人，怎么还有魅力可言呢？所以，如果让这种类型的人物登上领导者的宝座，部下们恐怕再没有好日子可过了。

领导者的主要任务，即是让部下的能力得以充分发挥。

领导者必须从部下身上得到以自己的立场无法思及的想法，同时也要让部下在自己无法照顾到的方面充分活动才行。

如果领导者的作风太过敏锐、精明，与之接触的人都会受其指责，如此一来，部下当然不会轻易将自己的真正想法告诉领导者，并将自发性的活动压抑下来。如果领导者虽没有实际采取指责部下缺点的行动，但平常所表现的行为过于敏锐，部下也会自然畏缩，因为他们的内心会认为：“我何必自找麻烦，以致被上司挑毛病。”

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（3）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（3）

由此可知，领导者的表现如果过于敏锐，便成为使部下充分发挥所能的障碍。如果领导者能稍微掩饰自己的锋芒，使部下的能力得以充分发挥，才是一位魅力十足的成功领导者。例如，被称为“装有电脑的推土机”的田中角荣，即属于这类型的人物。由于他兼备极其精密的计划能力，以及超群绝伦的实行力，所以才得此称号。

不过，何以田中角荣只被称为“电脑推土机”，而没有被称为“电脑刮胡刀”呢？因为推土机的马力虽然很大，但却不很敏锐，而田中的表现也略微迟钝，正好和推土机的性质相同。田中角荣就任总理大臣之后，倡导“日本列岛改造论”，并加以实行。观其实践方式，便使人产生一种其并不是依赖敏锐头脑，而是依靠踏实的作为进而成功的感觉。

但后来的田中角荣，不再坚持过去那种单纯和有些迟钝的形象，而将内面的敏锐确实显露于外。据专家研究，田中角荣现在所表现的敏锐作风，多半是由于他依靠财富力量所获得的强大权力引起的。其实，田中角荣本身至今仍保有相当浓厚的迟钝性格色彩。从他牵强地使用强力压迫有关单位改变洛克西德事件对他的不利裁判，结果反使自己不得不下台的情形，即可充分证实这一点。

大平正芳也是位因未将内心的敏锐显露于外而获得成功的人物。其实，他是个相当聪明，且反应灵活的人。由于生性酷爱读书，当他就任池田首相的秘书官时，不论多么忙碌，都会抽空逛逛位于神田的书店街，并买几本中意的书回家品味。大平正芳一向以说话速度慢条斯理而闻言，其实这可能是他故意隐藏敏锐的真面目，佯装成反应迟钝，而予人安心之感，此乃避免受人攻击的巧妙方法。

如此看来，迟钝不光可以成为点燃下属智慧的火花，而且还可以隐藏锋芒，使自己逃脱众矢，从而成功地保全自己。

保全自己先保全实力

无论是体育竞技场上，还是在军事战争中，实力总是决定一个人地位的重要因素。所以，许多人始终将保持自己的军事实力作为用兵第一

大法。

在战场中，如何做到保我军于万全呢？有人通过长期思考，总结出如下几条：其一是不强交战。意思是说，在与敌军交战时，如果没有取胜把握，不要强行交战以减弱我军实力；其二是该退则退。其实，用兵的方法，是以保全自己的军队为上策，其次是保守自己的城池。在战斗中，将领要静静地考虑一下，究竟应当怎样做才能保全自己的部队。如果不退兵才能保全部队，那么就不退兵。如果必须撤退才能保全部队，那么就坚决撤退；其三是要将我军置于战斗的有利位置中。在战斗中，如果有招降的军队，应将降军放在攻打敌军的最前线，一则能够有利于监督降军，二则有利于保全我军实力，减少伤亡。

在有多种力量参加战斗的复杂形势上，清代名将曾国藩更提出了富有创见的主兵客兵制度。他指出，在主客兵相对时，为保全我军实力，一定要主兵强于客兵，例如他在给九弟的信中写到：

“只要李少荃另调所谓的常胜军前来助阵，这绝不是我的本意。常胜军以前是华尔统率的，我已经不愿意与他合作共事。现在华尔已死，白齐文接替他统率常胜军，能战不能战不得而知，但是他们的军风完全不同，难以与你部合处，这是显而易见的。这支军队既然已向这边开来了，现在我们再去拦阻也来不及了，只好听任他们自己开来。但是，绝不能让他们进入你部的长濠之内，只能令他们先去攻打九江伏州、下关等处的敌人营垒，希望能够以此稍稍牵制一下敌人的力量。如果下游不能取胜，就令白齐文等由金柱关、采石上游夹击而下，虽然未必能够收到大的成效，但也不会给你那里造成损失，或许这倒是双方善处的一个方法。白齐文的部下，名义上是洋兵，实际上都是广东、宁波的人，骄奢成性，饷银也极贵，你的部队绝不能与他们相处。无论什么时候，在长濠之内，总是要保证主兵强于客兵，一切都要由你作主，号令统一，然后才不至于坏了大事。你千万要记住，务必要记住。”

曾国藩对于主客兵的思考是有其军事眼光的，也确实是经验之谈。在其后几十年中，北洋军阀孙传芳正是玩弄了一套“主兵客兵术”，采用主兵强于客兵的方法，不费一枪一弹就占领了军事要地———福建。

1922年秋，曹琨命令孙传芳带兵去抢福建这块地盘。曹琨是直系军阀，而当时福建的军政大权却在非直系的王永泉手里。孙传芳屯兵在福建省的边界上，只带了少数随从进入福建，编造一大堆谎言诉说吴佩孚如何排挤他，说得声泪俱下。他向王永泉表示，只要两人同心合力，一

定能在福建保境安民。他的甜言蜜语使王永泉渐渐相信了他。他还与王永泉结拜为异性兄弟，指天发誓，这样，孙传芳就把这两个旅的重兵开进了福建，王永泉不但不疑，还以为壮大了力量。

1923年3月，曹琨正式委任了孙传芳为福建的军务督理，孙传芳一面仍和王永泉周旋，一面暗中调兵遣将，在一个夜间突然将自己的军队开进了省城。此时，城中孙传芳的兵力已经大于王永泉的兵力，王永泉这才知道上当，但为时已晚，只得声明下野，逃到上海。为此，人们都称孙传芳是笑面虎。曾国藩关于主兵客兵制的理论得到了成功的证实。

所以，无论是过去还是现在，要有效地保全自己就要首先学会保全实力。实力没有了，你就难以得到保全了。

身处逆境不妨韬光养晦

韬光养晦，读来让人觉得它有些古而庸的味儿，在古代史籍中，常看到“称病不朝”、“称疾不起”、“愿乞骸骨”之类的字眼，其实，这些“疾”、“病”之类，都是假的，用一句现代俗话说，是“泡病号”，是政治病。

“称病”动机和目的都是十分复杂的，有的是鉴于朝政黑暗，称病以求自安；有的是鉴于对手太强，称病以避锋芒；有的是由于目的未能达到，称病以向朝廷示威；有的是时机尚未成熟，称病以掩饰其野心……总之，称病是作为“韬晦”的一种主要表现方式而被时常应用着。

殷纣王的昏暴，千古以来，人所共知。他这个人不痴不呆，而且天资敏捷，才力过人，敢于徒手同猛兽搏斗。可惜他的才智勇力都没用在正当地方，他沉溺女色，宠爱妲己，作酒池肉林，使男女裸体追逐其间，作长夜之饮。而且他为人极其残忍，对敢于对他表示不满的人，他施以重刑，其中炮烙之刑，即令犯人赤足行走在炙烤得火热的铜柱上，尤为残酷。

这样残酷的统治，终于导致了天怒人怨，众叛亲离。对于大臣们的进谏，他一概不听，大臣们多弃国而逃。他的叔父比干叹道：“主上有过错不去进谏，这是不忠；害怕处死有话不说，这不算勇敢；敢进谏，不怕死，这是最为忠诚的行为。”他于是去向纣王进谏，纣王不听，他一连三天都不离开。纣王大怒道：“我听说圣人的心有七窍，叔父算得上是圣人了，我看看你的心倒有几个窍！”竟将比干剖心而死。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（4）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 以傻卖傻———保全术（4）

箕子也是纣王的叔父，担任大师之职，他看到纣王昏暴如此，国事已不可为，便假装疯狂，去给人家作奴隶，就这样也没逃脱纣王的魔掌，还是被囚禁起来，直到武王伐纣以后才被释放。

这是历史记载上第一个装病以避祸的事例。在一个病态的、疯狂的社会，正直的人既无力救助，又不愿同流合污，只有以此来避祸远害，洁身自好，虽不免显得消极，但总比贪恋禄位，与世浮沉要好。

朱棣则以装疯作傻的方式骗过了朝廷的使臣，最后发动军事政变，夺取了政权。

明太祖朱元璋死后，将帝位传给了孙子朱允文，这个二十一岁的年轻皇帝接到手的，是一根利刺攒集的权杖，这些利刺不是别人，而是他的二十几个辈尊位高的皇叔，他们一个个都被封为藩王，割地而据，坐拥强权，要想保住自己的帝位，必须削夺这些藩王。别的藩王倒还不太难办，最使朱允文感到棘手的是燕王朱棣。

他是朱元璋的第四个儿子，他生性坚毅沉稳，机智多谋，既英勇善虞，又能以诚待人，在创建大明王朝的斗争中屡立战功，颇为朝野所推重，连朱元璋也对他另眼看待。由于前面的三位兄长俱已死去，如今诸王之中以他为长，若能先将这根利刺削掉，其他诸王自然会乖乖地听命。于是，一道削藩的诏书下到北平。

朱棣接到诏书后轻蔑地一笑，他十一岁被封为燕王，二十一岁就镇藩北平，至今已近二十年。北平是元朝的故都，朱元璋建国之后，把国都定在长江之南的南京，这里便成了偏远的边陲，被驱赶的元蒙残部还不断地前来袭扰，朱元璋将他封到这里，是将保土安民的重任交给了他。他果然不负所望，不但击退了元蒙的侵犯，还多次率部出征，深入沙漠腹地，将蒙古人赶到大漠之北，他的实力也因此而大大地扩张。

他满以为朱元璋会将帝位传给他的，当年朱元璋也曾这么表示过，没想到最后交给了朱允文，他不得不对这个侄子称臣，对此他耿耿于怀。他一点儿也看不上这个嘴上没毛的年纪皇帝，生于深宫之中，长于

文人之手，拉不得弓，驰不得马，不识稻粱菽麦，不辨善恶贤愚，满脑子装的都是一些什么子曰诗云，仁呀爱的迂谈腐论，哪里有一点儿帝王的气魄和治国的才气！他正等着朱允文摆拨不开的时候来收拾残局的，没想到这小子一出手就这么老辣。

但朱棣明白，他现在还不能公开同朱允文抗衡，便借口有病不出，留在王府内，秘密训练士卒。不料此事被人告发，朝廷派来使臣查问。使臣们来到北平，却发现北平街头有一疯汉，蓬头垢面，衣衫褴褛，在大街闹市之上，边走边狂呼乱叫；走到酒楼饭铺门前，便闯了进去，夺了酒肉饭食就吃，同时还颠三倒四地胡说八道；吃饱了，喝足了，便倒在街头之上呼呼大睡，有时从早睡到晚也不醒来。这个疯汉，便是燕王朱棣。使臣命人将他护送回到王府，并亲自前去探视。那时已是六月盛夏，天气极为炎热，人们赤膊摇扇，还是挥汗如雨，他却围炉而坐，一边烤着火，一边还嚷着叫道："太冷了，太冷了！"

朱棣就这样装疯作傻，骗过了朝廷的使臣，于公元1399年7月7日，突然发动军事政变，逮捕了朝廷的使臣，此时，他的病态病容一扫而光，对众人宣布道："我哪里有病，迫于奸臣陷害，不得不如此。"接着兴兵南下，经过三年内战，推翻了朱允文，朱棣称帝登基，便是大名鼎鼎的明成祖了。

现在看来，韬光养晦也不是古人"政治病"发作时的专利。在工作中，如果你发现你的上司是个无恶不作之人，而你又一时无法抓住其把柄，你也不妨来一场病———韬光养晦，待条件成熟后揭穿这种上司的老底，还社会以清白。

隐忍不争也堪称大丈夫

有关"士可杀不可辱"、"宁可站着生，不可跪着死"之类的关于受辱之言词可真不少。是的，人应该活得有志气，活着就不该受人侮辱。但是，如果你身上担负着重任时，对辱就不可大义凛然了。你应该以大任为重。这一点，汉高祖刘邦做得非常不错。

刘邦一生最危险的时候，恐怕就是在鸿门宴上。

以后，当他在彭城被楚军狂追猛撵的时候，虽多次因情况紧急将一对儿女推下车，但楚军到底离他有些距离而未能追赶上他；当他被楚军包围在荥阳城中猛攻劲击的时候，虽形势危机万分，但毕竟他还是在汉

军阵营之中；当他在平城被匈奴人包围七天七夜的时候，虽险些饿死，但毕竟身边有十几万大军保卫着他。

但是，在鸿门宴上，他身边仅有张良一个人，加上后来闯入大帐为他叫冤的樊哙，也不过两个人而已，外面虽还有百余骑，但项羽却有四十万大军，而且对方已经心怀杀害之意。此时，他的小命完全掌握在项羽手上。杀掉刘邦，如果项羽愿意的话，他自己就能对付刘邦这几个人，而无需任何人帮助。

在这种情况下，刘邦只有卑躬屈膝，隐忍不争，并充分利用对方的矛盾，来解救自己了，稍有不慎，后果显而易见。此时，任何大丈夫的豪言壮语、英雄举止都无疑会给他带来杀身之祸。

所以，鸿门宴是刘邦经历的最为危险的事情。后世也没有几个人能经历过这个场面。从这个角度上是说，刘邦还应该很自豪呢！

鸿门宴的故事大家都知道，没有必要再嗦一番，关键是看刘邦都干了些什么，如何避免灾难的发生？

在此事的前前后后，刘邦都做了哪些“大丈夫能伸能屈”的事情呢？

首先，在赴宴的前一天晚上，他死气白赖地拉着项羽的叔父项伯认作儿女亲家，并求他在项羽面前替自己美言美言。结果还是不错的。项伯回去后先把项羽的工作做通了，项羽答应第二天刘邦来时会善待他。如果没有这道“工序”，刘邦第二天肯定凶多吉少。

其次，第二天见面后，赶紧先说好听的。刘邦一见到项羽就说：“我和将军合力攻秦，将军战于河北，我战于河南。但我没想到能先入关中，并与将军在这里见面。请将军不要听小人的中伤与挑拨。”这段话里没有一句是真的。

当初，刘邦从今江苏向西进发，直奔今天的陕西，沿途虽遇到一些麻烦，但不过是秦军的地方部队和少量的精锐。而项羽先往北走，去今河北救赵国，又在那里与秦军二十万精锐纠缠日久，经过多次大战，最后将秦军全部歼灭后，兜了一个大圈子，才进入关中。仅从路程上说，项羽也不会比刘邦早进关中，刘邦竟说自己没有想到。

刘邦说小人挑拨他与项羽的关系，但事实是有人给刘邦出主意，让他派兵守住函谷关，不要让诸侯进关，在关中称王，他听信了。结果，

不仅函谷关被项羽一仗就攻破了，而且还将项羽惹得大怒，这才使他陷于鸿门宴的险境之中。

不过，刘邦这几句话虽然不实，但是“卑躬”味儿十足，让项羽听了十分舒服。而且，此时刘邦已经五十岁上下了，项羽才二十六岁，能当刘邦的儿子。刘邦如此卑躬屈膝，怎能不让项羽动心？

古人尚且如此，我们更应该以他们为楷模。如果你是领导者，在工作时遭到侮辱，就应当以工作为重；受辱便进行打击报复，那不是大丈夫所为。须知，隐忍不争也是大丈夫之举。

《厚黑学》　立威篇 立威篇

《厚黑学》立威篇 立威篇

在职场中，在商战中有人因深谙领导之道而得心应手，平步青云；有人因不学无术、沽名钓誉而玩火自焚，最终身陷囚笼。究其原因，是没有掌握做好领导应懂得的六件事。

领导懂得的这六件事，即厚与黑、忍与挺、捧与杀、炎与凉、沉与浮、赏与罚。

在这六件事中，每一件都是一个对立统一的整体，缺一不可；否则，将有失偏颇而铸成大错。这六件事告诉人们，身为领导者既要用厚道来赢得人心，也要用宽容博得真情。既要善于忍耐，也要屈而有度；既要赏罚分明，又要捧杀齐施……

可是，在现实生活中，要想使自己立于不败之地，还得拥有健康的心态。正确地面对“炎与凉”、“沉与浮”，活出一个超然的自我。

《厚黑学》　立威篇 杀一儆百———立威术（1）

《厚黑学》立威篇 杀一儆百———立威术（1）

俗话说，杀鸡给猴看。这是一句经验之谈，当领导的威风是杀出来的。所以，大凡初做领导的人都有“新官上任三把火”，这“三把火”无非是杀鸡儆猴，树立做领导的威风。当然，做领导除威风八面之外，还要有具体的立威措施，把威严贯于管理之中才能威得久，威得大。

管理要寓严于宽

作为领导者，最难把握的是对属下宜宽还是宜严，不少人担心宽则无纪，使人养成松弛浮躁的惰习，严则失人心，使人畏惧而疏远。那么究竟严一些还是宽一些好呢？正确的方法是寓严于宽。

是的，领导者应该以宽厚待人，这是指领导者对所有的属下都应该做到一视同仁，不能分薄厚，亦不能分远近，要用对待亲兄弟、亲子女那样的仁爱之心来关注属下的成长，使属下感受到你这个大家庭的温暖与和睦，也感觉到在这里干事情前途无量。

但是，这些都不能代替“严”字，宽厚之外，领导者要有威严，以威严建信誉。对于属下则要求要举止庄严，办事严谨，有法必依，有法必行。这样做的目的在于要精心地培养他们，使他们永远不会满足于已经掌握的知识与本领，不会因松弛懈怠而导致工作失误，更不会因虚度时光而后悔自责。这种严格的约束、督责实际上都出自于爱护，一旦被属下所领会，他们就会认为这种严是合情合理的，这种领导者是自己的良师益友。

需要说明的是这种严要从平常做起，使之深入人心才会有效。如果平时不严，临时严厉则根本难以生效。例如曾国藩在靖港战役中见到湘军不敢逆敌，掉头逃跑的情景，心里十分着急，于是严令手下在大路当中竖起令旗，大声咆哮：“过旗者斩！”令出之后，湘勇畏惧果然不敢通过令旗，但他们想方设法地绕过令旗，还是逃得无影无踪了，可见临时发威的严法并不起作用。但是，当他立志整顿湘军军纪时，他先写了《爱民歌》，让湘军当作识字教本，边学习，边执行，而且身体力行，达到“说法点顽石之头，若口泣杜鹃之血”的程度，使爱民的思想深入人心，再对不守纪，扰民违纪者进行严肃处理，这样，湘军的纪律大大地

好转起来。

由此可见，宽与严实际上并非只是一个事物中的两个对立面，它们是辩证统一的关系。没有宽，严则无效；没有严，宽必失当。只有将严寓于宽之中，将宽包围在严之外，即严在情理之中，才能取得良效。

该黑脸时且黑脸

面对一个犯错的部属，你如何在众人面前责备他，抑或在私下叱责他呢？也许有人认为，私下里批评比较好，但从新厚黑的角度来看，既然都是批评，在公开的情况下进行较妥当。

若有一件事可以很明显地看出是王某的过错，同事认为科长一定会对他发相当大的脾气。然而科长却只是对王某说："要小心一点儿。"便原谅了王某的过错，为此大家颇感失望。不难想像此时同事一定会议论纷纷："为什么科长不生气？""我做错时被他骂得好惨！""科长说不定欠了王某什么！""科长可能不明白什么叫做'责任'！"

你一旦采取温和的做法，那下回林某失败时，也就无法斥责他了。渐渐地你的刀口越来越钝，最后你会落得谁也不敢骂的下场，而无法继续领导部属。所以在需要叱责时，就必须大声地斥责才行。

在众人面前斥责某位部属，其他的部属亦会引以为戒。其意并非真的处罚一百人，而是藉由处置一人来使他人反省。

当场被斥责的人，宛如是众人的代表，并不是一个很讨好的角色。在任何团体中，皆有扮演被斥责角色的人存在。领导者通常会在众人面前斥责他，让其他人心生警惕。这是一个非常有用的方法。

这个角色绝非每个人皆能胜任，你必须选出一位个性适合的人。他的个性要开朗乐观、不钻牛角尖，并且不会因为一点儿琐事而意志动摇，如此方能有很好的效果。

你应避免选用容易陷于悲观情绪，或者太过神经质的人。若错误地选择了此类型的属下，往后将带给你更多的困扰。

虽然你只能对自己的部属斥责，但有时你也会遇到必须斥责其他单位的职员的情况。这不仅越权而且违反公司的准则，然而相信亦有例外的情形。某家百货公司的营业部主任，平时即对采购部科长的应对态度

太过懒散颇不满，但由于对方的身份是科长，因此无法当面予以指责。虽然这位主任曾经与自己的上司———营业部科长讨论过，然而由于上司是位好好先生，因此无法得到任何解决的方案。

就在思索如何利用机会与对方直接谈判时，分发部的某位职员因未遵守缴交期限而发生问题。

营业部主任便借机大声斥责那位犯错的职员。他特意在采购部科长面前斥责："不是只有今天，这种情形已经发生过许多次了。"

此时采购部科长并未表示任何意见，然而弊端在不久之后便改善了。

此项技巧简单地说，就是采取游击战术，若对敌人采取正面攻击时比较麻烦，但是若你本身有理，就不会觉得那么可怕。遇到形式上的反攻时，你只需稍微转一下身便可反击。

对于无法与其正面争吵的人，若企图使其认同你的主张，则上述的方法不失为一则妙方。

上司借由斥责属下的行为，亦能转换为本身的警惕。你在斥责属下，"不准迟到"时，自己也绝不可迟到。当你斥责宿醉的部属时，自己也不可有宿醉的情形发生。

借由对属下的斥责，而受益最多的人或许是自己。因此，你更不应该错失良机。你必须谨慎地选择斥责的机会，并且好好珍惜被斥责的部属。

只有招募员工时才阿谀奉承，并且举办各项迎新活动，一旦确定他们成为正式员工后，便突然变得冷漠、严苛的这类阴险狡猾的公司并不在少数。

新进职员由于沉迷于刚进公司时的欢愉气氛，以致对往后的工作气氛容易感到失望。若又遭到上司责备，情绪必定会跌至谷底。然而亦不能因此而骄纵属下。

对恶行者必须诛杀

自古以来，政令的推行要靠法律的权威，而法律的权威则需要强硬

的手段来推广，所以，为政没有威严那么百姓就无所畏惧，无所畏惧则法制越乱，要达到天下大治就十分困难。而对作恶者严惩正是为官者树立权威的重要方法。古代著名将领无一不是靠杀人而立军威的，远的比如战国时的孙武和汉朝时的韩信，往下则有三国的诸葛亮，所以，对作恶者严惩就会起到杀一儆百的效果，无怪乎统治用之不厌。

提倡仁义道德的儒家祖师孔子在鲁国执政时，曾毫不留情地诛杀了少正卯。这就使他的弟子子贡感到疑惑，“不是说要以仁义为本吗？为什么非要杀掉少正卯呢？”

《厚黑学》　立威篇 杀一儆百———立威术（2）

《厚黑学》立威篇 杀一儆百———立威术（2）

孔子对子贡的诘问略作思考后答道："人有五种恶行，一是通达古今之变即铤而走险；二是不走正道而走邪路；三是把荒谬的道理说得头头是道以惑人心；四是知晓许多丑恶之事；五是依附邪恶并受到重用。这五种恶行哪怕沾染上一种，君子就可以诛杀他。而少正卯是五种恶行兼而有之，他是小人中的雄杰，所以我不能不杀他。"

孔子的道理十分明确，为了树立统治者的权威，对于有恶行的小人必须严加惩处，杀一儆百，改变社会风气。

在历代统治阶级及领导人的管理方法中，杀一儆百是最常使用的方法，它的作用远远胜于其他的统治方法，因而受到许多人的推崇。下面的两个事例是人们所熟悉的，它所说明的道理相信大家读后自有体会。

其一，杀仆警主。唐太宗晚年，高阳公主与僧人辩机通奸。高阳公主赠辩机金宝神枕，辩机不知珍藏，被贼盗走。后来破案时，搜出金宝神枕，审问窃贼，窃贼称是从辩机处所盗。又审问辩机，辩机称是高阳公主所赠。御史纠劾此事，太宗自觉惭愧，也不欲问明案情，即处死辩机，并密召公主身旁奴婢，责备他们导主为非，杀毙十余人。太宗所为，实是为了警告高阳公主。

其二，杀鸡儆猴。孙子见吴王，以宫中美女演练兵阵，选一百八十人，分为两队，令吴王宠爱的两个妃子为队长。然后说明演练的方法和纪律，并设立了刑具，击鼓令其向左，美女大笑；孙子又重复纪律，然后又令击鼓向左，美女还是哈哈大笑。于是要斩两个妃子，吴王阻止，孙子说："臣已受命为将，将在军，君命有所不受。"就斩了二人。又选用另二人为队长，于是重新击鼓，美女们左右前后跪下站起都合乎要求。

领导立威有多种办法

仔细观察不难发现，有威严的领导往往不是那种动辄打骂的粗鲁之人，而是那种看起来温和却透露着威严的领导者。因此，身为上司，为了能使属下俯首听命发挥所长，并且带动整个团队向上，其先决条件是

必须成为受人尊重而有威严的领导。

领导该如何树立自己的威严呢？以下是在工作中需要注意的几点：

1．对于工作要耳熟能详。“希望接受这位上司的指导，想要跟随他，听从他的话绝对不会错……”，若属下对你有如此印象，你必然深受尊重。至于邀属下喝酒、送属下礼物的行为，是不必要的。

2．保持和悦的表情。一位经常面带微笑的上司，谁都会想和他交谈。即使你并未要求什么，你的属下也会主动地提供情报。

你的肢体语言，如姿势、态度所带来的影响亦不容忽视。若你经常面带笑容，自然而然地，你本身也会感到非常愉悦，身心舒畅。

你能永保正确的举止，在无形中它早已引领你步向成功的大道了。有许多的运动选手，都表示类似的看法：“我会在重要的比赛之前，想像自己得到优胜的情景。如此，力量立刻泉涌上来。”

一个永保愉悦的神情与适当姿态的人，较容易受到众人的尊重与信赖。

3．仔细倾听部属的意见。尤其是具有建设性的意见，更应予以重视，热心地倾听。若那是一个好主意并且可以付诸实施，则不论属下的建议多么微不足道，亦要具体地采用。

部属将因为自己的意见被采纳，而获得相当大的喜悦。即使这位属下曾经因为其他事件而受到你的责备，他也会毫不在意地对你备加关切和尊崇。由于上司对部属的工作提案相当重视，不论成败皆表示高度的关切，因此属下会感谢这位上司，并觉得一切的劳苦皆获得了回报。

4．不强求完美。上司交代属下任务时说：“采取你认为最适当的方法。”即使属下工作的结果并不很完善，上司也应用心地为其改正过失。

你必须具备对部属的包容力，不能忽略给予失败的属下适当的肯定。虽然部属的任务失败了，但切勿忽略了部属在进行工作时所付出的努力，并且需要给予适当的评价。

人皆有悲天悯人之心，对于能力不好的部属有必要予以支援。另外，你也不应固步自封裹足不前，这样也可能将因为水准低而遭受淘汰

的命运。因此，切不可只伫立于原位上。

从小事上立大权威

所谓领导立威，不一定要大张旗鼓，有时候从小事上也可以做出大权威来。雍正元年七月，雍正偶然间发现一本文书中丢落了一个字，于是把大臣们都找来，大发一通议论说："你们不要以为小事就可以疏忽。抄写漏字虽然是中书（文书官员）的事情，但如果你们肯用心细问的话，也不会出现这样的错误。而如果大学士把责任推给学士，学士推给侍读，侍读再推给中书，那么朕也可以把过错都推给大学士。类似这样的小错不断，就会让天下的人都怀疑朕和大学士平时连奏折都不看，这还了得？"

同年九月初五，雍正参加一次祭祀活动，无意中发现端门前新设立的更衣帐房内油气蒸熏，气味难闻。于是龙颜大怒，斥令主管工部的廉亲王允祥以及工部侍郎、郎中等人在太庙前跪了整整一夜。

雍正二年四月一天，雍正升殿，见到邢部官员李建勋、罗檀在群臣还没有落座的时候，也不行礼就坐下了，顿时下令将李、罗两人拿交邢部问罪。并告诫百官说："朕见这几年上朝的礼节执行得很松弛，我父亲康熙并不是不知道，但都很包容，因此监察官员也就睁一只眼闭一只眼，把这些当作常事，不认真去管。我即位以来，看到这些现象很多，这是个不好的苗头，必须狠抓。今后如果再有类似的失礼事情发生，我就要杀了这两个人了，到时候可别说是我要杀人，而是你们杀了他俩。"

从权谋的角度看，雍正这一着叫做"借题发挥"。就是抓住下属的一个小错、一件小事大做文章，以达到震慑下属的目的，这样做可以使下属心怀畏惧，不敢轻举妄动，从而树立起领导的权威。

从领导学的角度看，从严治下有时也要从小事抓起，当然不是抓人的小辫子，而是要从抓一些不起眼的小事上唤起干部的纪律意识、责任意识，增强组织的凝聚力。

不论我们是哪一级的领导，都可以用来一试。

《厚黑学》　立威篇 杀一儆百———立威术（3）

《厚黑学》立威篇 杀一儆百———立威术（3）

要善于使用威慑战术

我们知道，作为军事统帅，在工作中要有猛虎下山之威和蛟龙出海之势，这时当他发布命令时才能够威震三军。

战国时，晋文公通知臣民在圃陆围猎，要求大家在中午前到达，迟到的人，要受军法处置。当天，晋文公所宠爱的颠颉迟到了，执法官员要求晋文公定他的罪，晋文公哭泣而犹豫不定，执法官员说："那我就按军法办事了。"于是将颠颉处以腰斩的军中刑罚，这时，民众都害怕了，说："颠颉那样受君主宠爱，地位那样尊贵，都被君主依法杀掉了，何况我们这些平民呢？"晋文公看到民众可以组成军队参战了，于是率领他们攻打原这个地方。一次就占领了，又去讨伐卫国，打败卫国，成就了霸主大业。

威慑的战术同样也适合于商战、社交等场合，它对于提高自己的威信，以及加深对方对自己的印象都有很好的效果。

有一天，日本的滕田前去拜访美国商务部长。会见之后，商务部长站起身来说："我让你看一样有趣的东西。"滕田田想："大概是让我看什么装饰品之类吧！"但实际上并非如此。

部长从办公桌边上拿起一段绳索，朝着约在十米开外的一张椅子轻轻地投掷过去，绳索一端的活扣立刻套住了那张椅子。

部长对惊讶得目瞪口呆的滕田说，自己是牧童出身，因此每天都要练习用绳扣套牛。"在日本政府高级官员里是不会有如此独特的人物的。"滕田心想，心里不由得对部长产生一种由衷的敬意。由此可见，在适当的场合，装作若无其事的样子，给对方露一手，是一种有效的威慑方式。

清末时期，曾国藩通过苦心经管，用儒家的忠义、峻法的威严及乡情的人情纽带将湘军牢牢地控制在自己手里，后来由于曾国藩被削除兵权，瓦解了湘军的斗志，涣散了湘军的士气，削弱了湘军的战斗力，使江西湘军陷入群龙无首的局面，清军的力量迅速消衰下去，从而使当时

太平天国与清军力量发生了变化，如果这时太平天国的内部不发生杨韦事变等一系列大的变故，就很可能用兵长江上游，重开湖北根据地。但是，咸丰七年翼王石达开已决心出走，太平天国的军事力量也在下降，这就给清廷制造了喘息机会。

曾国藩被消除兵权后，尽管受到外界的讥评、嘲笑与责骂，却获得了全体湘军官兵对他的同情与爱戴，使他在湘军中的威望空前提高。此时，曾国藩人虽在湘乡，然而所部将领与他书札仍往返不绝。可以说，除曾国藩外，别人指挥湘军是难以得心应手的。如1857年春，督办江西军务的福兴到瑞州军营视师，湘军诸将待以客帅之礼。因此，福兴回到南昌后，上奏请征兵，并说“勇丁不可用”。可见“曾家军”———湘军，非一般督抚、将军所能驾驭指挥的，这些都为后来曾国藩的复出及成功奠定了基础，也使得清政府再不敢小视曾国藩，而视其为重臣。

不苟言笑者最威风

俗话说：“有权则威”，做领导的人应怎样才能有威呢？一般来说，严肃产生威风。人一当官，不苟言笑，满脸的肃杀之气，动不动吹胡子瞪眼睛，骂人训斥人，人们就害怕他。这种领导，一上任烧三把火就容易有威。如果这种办法还镇不下来，那就要付诸行动了。这就是“杀鸡给猴看”，杀一儆百，威风就上来了。

三国时东吴的黄盖曾经做过石城县县官。石城县的下属官吏们特别难指挥。黄盖就安排两个人当主管，分别管理各部门事务，并告诉他们说：“我是个只靠打仗立功才当官的，不是以文官身份擅长管理出名。现在外来侵犯的敌人还没打败，我负有领兵打仗的繁重军务，县里一切公文案卷委托给你两人。你们应当管理好各部门，纠正和处分犯错误的人。你们各负其责，遇事就按我交代的办，如果你们刁奸欺骗，我决不用鞭子抽打你们，而要从严处置。希望你们都尽心尽力，做好工作，不要在众人之先受处分。”

话说得这么严厉，两人听了，起初都感到害怕，起早睡晚勤勤恳恳地办公事。时间长了，两主管认为黄盖根本不看公文案卷，就慢慢营私舞弊起来，对下面也放任自流。

这时黄盖也察觉到了，他抓住了几件两位主管都不奉公守法之事，把全县所属的官吏们请来，先给大家办酒席吃喝，正当大家吃到兴头上，黄盖把两位主管叫来，提出一件一件违法徇私的事来问他们。两人

张嘴结舌，说不出话来，磕头请罪。

黄盖说：“前些时，我已经严肃地告诉你们，决不会用鞭子抽打你们了，这不是说假话骗你们。”

于是就把两人的头砍了。这事震惊了全县，下属官吏们吓得浑身打颤。

黄盖这一杀，威严就上来了。

杀人以树威的方法，在古代曾被人们反复使用。像诸葛亮杀马谡，曹操杀杨修，都是为了杀人以树立自己的威风。用这种方法对付那些听不进劝告的下属，可以从根本上打掉他们的威风，从而提高工作效率。

将帅的威仪很重要

清末时，曾国藩统兵打仗，他认为将帅的威仪十分重要，因为军中的威信就是靠它而建立的。曾国藩立威信之法包括两个方面：一是威仪，曾国藩十分注重自己统帅的形象，平时衣冠整齐，举止严肃，威严而不刚暴，庄重而又不死板，有凛然不可侵犯之正气，又有严谨细致的工作作风，如此下属无不从内心仰服；二是军令，威仪多用来对待自觉的士兵，而军令则用以约束散漫的兵勇。两者相得益彰，是治军的重要内容。

古时候，以威治军是训练军士勇敢作战的一个重要手段。

为了树立军威，曾国藩效仿穰苴，在湘军建军之初，为培植严肃的军纪，曾国藩忍痛杀了违背军令的将领金松龄，在自己人的头上，毅然动了第一刀。此事在湘军中引起极其强烈的震动，也为早期湘军军纪的维护起了重要作用。

后来，曾国藩攻克南京后奉旨来裁军时，各军头领均强烈反对，曾国藩将各种阻挡裁军的因素一一作了分析，认为各军提出的无银子补足欠饷固然是一个很重要的因素，但不是决定的因素。决定因素在于各级将官情绪上的抵触，是他们本身不愿意撤。撤了，他们既失去了权柄，也失去了继续发财的机会。曾国藩仔细分析后认为，对于这批头脑简单的武夫，道理讲得再多都是空的，起作用的只能是严肃军令。

他认为不杀个把高级将领，裁军便会推行不下去，他要临机取决，

最后他决定杀驻守在庐州府、至今尚未来禀报的正字营统领韦俊以起到敲山震虎的作用。曾国藩的这一绝招果然有用。从那天开始，吉字营、老湘营、果字营、霆字营以及长江水师、淮扬水师、宁国水师、太湖水师的将官们，都不敢公开反对裁军了，各军营开始制定分批裁撤的具体部署。最终顺利实施了整个裁军计划。立威之术确实立竿见影。

《厚黑学》 立威篇 以毒攻毒———统御术（1）

《厚黑学》立威篇 以毒攻毒———统御术（1）

中国古代著名的本草书上说，对于剧毒的药物可以用同样剧毒的药物来制约它。这句话同样适合领导的艺术。在社会的动乱时期，我们只有采取以毒攻毒的方法才能够对付那些钻空子、耍阴谋的小人。所谓黑脸统御术，就是以黑脸之法面对一切不正之术，使之无处藏身。

任用天下英才才能成功

三国时期，曹操攻占冀州后说："吾任天下之智力，以道御之，无所不可。"

冀州是袁绍的老巢。汉末黄巾起义，天下分崩，其时袁绍作为中原地区最大势力的军阀，执掌了联军首领的牛耳。曾几何时，袁绍官渡兵败，郁闷病死。冀州被曹军占领。曹操攻下冀城，来往袁墓设祭，且"再拜而哭甚哀"。他对众官说，当年和袁绍起兵，袁绍问他，"如果不成功，将依赖什么过活？"曹操说，"你的意思如何呢？"袁绍说，"我将南据黄河、北守燕、代之州，兼拥有沙漠腹地，南向以争天下。"曹操便答了上面的话。袁、曹各依地域、经济、军力和智力进行较量，而终将曹操胜了袁绍，掌握了北方。

袁绍拥有幅员广阔的地盘和实力雄厚的军队，也拥有像田丰、沮授、陈琳、审配等杰出的文士。袁绍却只知"据河阻燕"，看重自己的实力，不把那些无价之宝的谋士放在心上。他还鸡肠小肚，容不得别人胜过自己，把田丰、沮授都杀了，曹操与他相反，懂得谋臣的价值，杨修投靠他时，他跣脚相迎，审配、陈琳被抓到时他仍劝降，表现了爱才惜才的一片真心。只是审配决意死节，才斩而厚葬。陈琳被刀斧手捉至，曹操说："你为袁绍拟檄，数落我的恶行，是可以的，可为什么要侮辱我祖、我父呢？"陈琳说："箭在弦上，不得不发。"左右都劝曹操杀了他，曹操怜其才，不但予以赦免，还给了从事的官给陈琳做。

曹操广纳天下名贤，"御智以取天下"，是十分英明的一项决策。君王有什么能耐呢？刘邦说过，他用兵不如韩信，谋算不如张良，治国不如萧何，但他能用他们之所长，而终成为君主。曹操的话与汉高祖有异曲同工之妙，所以他比袁绍高明，"御智"比"据地"显示了优势。

今之做领导的，不知听了曹孟德此话有何感想？倘只想学他的权术、奸诈，而不学他的容人、爱才和用才，则是大错特错了。有些领导为维护自己的名誉，故作高深，不许别人说一句话。开会、决策，全听他一个人的。他这是有“智力”而不“御”，又焉能作曹操的一番宏业呢？有些领导好发宏论，卖弄学识，而实际只是空论，无一可实行的。这种人说穿了，是既要做刘备，又要做诸葛亮。

权力必须以实力做后盾

自古以来，依靠自己力量建立起国家的君王，在面临反对力量的反扑时，仍不致遭到太大的困难；但那些靠别人力量登上宝座的君王，在强大反对力量的威胁下，常会陷入严重困境。也就是说，拥有足够实力的君王，容易获得成功；缺乏实力支持的君王，失败几乎是不可避免的结局。

摩西、居鲁士、罗姆鲁斯，如果不能掌握足够的武力，他们所拟定的法律，仍很难获得民众长期的遵守。缺乏武力作后盾的君王，希求民众相信他讲的话已很不容易，更不用说要维持民众对他长期的信任了。克服这种危机的惟一方法，便是创建实力；有了足够的实力，才能获得大多数人的尊敬，使反对势力逐渐消灭，从而达到永久繁荣的功业。

《韩非子》中也特别提到：“只懂得用道德来治国的君王，势必会被武力消灭。一般的人民，都会屈服在君王的威势下。因此，只会讲道德的君王，是不容易获得人民服从的。”日本经营管理专家井上隼之助也警告经营者：“只讲究人格清高的经营者，很难不遭到危机。”

优秀的君王，大多也拥有优势的武力。唐太宗武功盖世，创造出中国历史上难得一见的贞观之治；清朝最有力的君王康熙、雍正、乾隆，也是清朝最承平的治世之君；即使以消极政治闻名的汉朝文景之治，如果没有强劲的武力作靠山，要维持长治久安也是不太可能的。汉朝末世皇帝献帝，后唐的李后主，隋朝的陈后主，明朝的惠帝，清朝的光绪帝，个人的才华与操守都不错，而且也很有心把政治搞好，但仍不免于身败国亡的命运，最主要的原因便在于完全无法掌握最起码的武力。

只凭他人的武力庇护，或利用一时幸运，而未曾经历过劳苦磨练的君王，要想长久维护自己的王位是很困难的。这类君王根本不知如何用自己的力量寻求自保，等到所依仗的外力或运气消失后，他的基础就摇摆不稳了。

要有效弥合这个缺漏，就非尽快进行补强不可。只是如果时机已失，回头赶紧进行补强工作，就好像一幢地基没打好的大型建筑，等到发现建筑有问题时，才赶紧设法补足基础工事，那就非得有特殊的优秀能力不可了。历史上重大的变法几乎很少成功，正是这种教训的最好说明。

商鞅变法的成功，主要由于在秦穆公时已经建立了相当坚强的基础。王莽变法、王安石变法、清末的戊戌变法却都难免于流产，甚至血溅宫墙，主要在于政治形势早已趋向衰微，这时候的任何努力，都很难做到力挽狂澜。

反败为胜讲起来很振奋人心，但真正能作得成功的并不多见，而且，当事者所须付出的代价，也是许多局外人难以想像的。所以，万事慎于始。一个真正成功的经营者绝不可依赖投机上的幸运，而应该以硬碰硬的努力工作去为自己建立巩固的基础，在时机到来时，才能真正得到幸运的成功。

单只有仁政，是很难支配指挥他人的。我们常说“心有余而力不足”，便是描写这种情况。因此，任何伟大的功业，要让别人也激起奋发向上的努力斗志，最起码，领导者必须有足够的让人信任的实力。也只有在坚实的地基上，才能建筑坚实的房子，而不至于在短时间内遭到崩溃的命运。

用人就应坚信不疑

疑人不用，用之不疑，就是给人以充分的信任，创造良好的前提条件让他独立地发挥才干，即委之以事，就要有放手让权的气魄。

战国时期魏国的国君派大臣乐羊率军去攻打中山国。因为中山国国君的重臣乐舒恰是乐羊的儿子，所以朝廷中私论颇多，认为乐羊虽会打仗，但这次可不会全心全意为国尽忠了。乐羊在抵中山国后，决定用围而不战的战术攻城，所以一连数月，不动一兵一卒。于是私论成了朝论，弹劾他的奏章像雪片似地飞到了魏文侯的手中。魏文侯不动声色，反而派遣专使带着礼品、酒食远道去慰问乐羊，犒劳他指挥的军队。流言愈益沸腾，魏文侯索性大兴土木，给乐羊建了一座漂亮的别墅。终于，乐羊按计划攻克了中山国，得胜回朝。魏文侯特意为乐羊举行盛大的庆功酒宴，并赏给了乐羊一个密封的钱箱。乐羊回到家后打开一看，不禁感动万分。原来，箱子里装的不是魏文侯赏给他的金银绸缎，而是

满满一箱在他攻中山国时大臣们弹劾他的秘密奏章。乐羊这才明白，如果不是魏文侯的全力庇护，不是魏文侯对他的这种超乎寻常的信任，不要说攻打中山国的任务不能完成，就是自己的性命，恐怕也难以保住了。

《厚黑学》 立威篇 以毒攻毒———统御术（2）

《厚黑学》立威篇 以毒攻毒———统御术（2）

与此同时，秦穆公也留下了一段用人以信的历史佳话。秦国当时与晋国争霸，恰逢晋君病逝，秦穆公想乘此机会假道晋国灭晋的友邻郑国。于是派了孟明视、西乞术、白乙丙三位大将出征。没想到秦军进入晋国的高山峡谷时，受到了晋军的伏击，秦军全军覆灭，三位主将被活捉。晋国为了羞辱秦国，不杀孟明视等，反而将他们押送回国，请秦自处。秦国举朝羞愤，三位将军也恨不能立刻以死谢罪。但秦穆公却身穿白衣素裳，亲自到郊外去迎接他们，并为未能生还的将士痛哭祭奠，然后向全国发布引咎自责的《秦誓》。他说："孟明视等都是杰出的将才，只是因为我的错误决断，才蒙受了这样的奇耻大辱。胜败乃兵家常事，我相信他们一定会为我们的国家报仇血恨。"一年之后，孟明视率师伐晋，又遭惨败。秦穆公不顾大臣们的反对，仍然让他位列将相，并帮助他整顿军政。孟明视等发誓要报此知遇之恩，定要实现《秦誓》中的誓言。他们厉兵秣马了整整三年，三人再度伐晋，这一次是势如破竹。压过全境，晋军大败，只得求和。此一战大振秦国国威于天下，终于使晋国承认了秦国已经振兴并享有同等权力的地位。

由上述三例可见。做到用人以信、用人不疑并不是那么容易的，除了能运用自己的权力给人创造发挥才干的条件外，还要能在流言如矢的情况下，持信而不移；并且在遇到困境时，能与下属同甘共苦，共患难；并不只是以消极的态度等待其发挥才干、创造佳绩，而是以积极的态度参与其中，增强其信心，扶助其毅力，以其事代其成，因此，这种用人以信的品德，同时也体现为宽广的胸怀、临难不苟的气度、高瞻远瞩的眼光。这当然是为政者的一种素质了。士为知己者死，女为悦己者容。用人用到魏文侯、秦穆公那样的水平，那是不会发愁求不到贤才的。

竞争可优胜劣汰

清朝名臣曾国藩领兵最多时手下有数十万人，其中得力战将成百上千，这些部将许多是勇猛骁战的猛将，也有工以心计的幕僚，既有出身贫寒的人，也有出身于世家望族者。这些人打起仗来都如狼似虎，要约束他们，并让他们在战斗中奋勇争先，这是曾国藩统领湘军的重要问题。

为了驾驭这些猛似虎狼的下属，曾国藩采取了两个措施。一方面是以威制军；另一方面就是用残酷竞争的方法使部将用尽心力去打仗取胜，而无旁骛之心。

具体做法是，曾国藩对军中将领的位置采取递进补缺的方法，正统领亡缺由副统领递补，上一官员被撤则下一级官员递补，使将领个个打仗争先。与此同时，对不合格的将官论战功评比，不合格者撤职。有一次，他的弟弟曾国华因战功不够，也被他当即撤免，使将领们无不心惊胆战。

另外，对于有实才实学之士，曾国藩常常破例提拔，其中与统水师的将领杨载福、彭玉麟最早是从行伍和廪生中提拔出来的，得力干将薛福成是一个落地秀才，这样使用下属，使这些如狼似虎的将领不能在功薄上享福，只有发奋才能保住职位。

曾国藩所采用的残酷竞争优生劣汰之法使人想起美国的一个真实的故事。美国阿拉斯加的一个自然保护区曾是鹿和狼共存的家园，为保护鹿不被狼吃掉，政府动用军队杀死和驱走了园中所有的狼。没有想到几年之后，鹿在“和平环境”中养得肥肥胖胖，体质却明显下降，即使驱赶也懒得奔跑。冬天来了，还有许多鹿懒得移动，竟被活活冻死。最后不得不再把“狼先生”请来，促进恢复活力，保持了自然平行。

这个故事也许有点儿“残酷”的味道。但是，市场如同战场，工作如同战斗，与其放弃竞争、放弃艰苦奋斗而养懒人，甚至养恶人、养败家子，莫如鼓励正当，实行正常淘汰，让更多的人激发活力、有所作为。这种策略正是曾国藩所看到的竞争的优越性和可行性。肥胖的鹿在狼群之中充分恢复其奔跑天性，生态平衡得以维持，弱者将被淘汰，强者永远生存，这是事物的客观规律，这也是曾国藩当初采用此策的用心所在。

这个曾国藩在一百多年前都懂得的道理，值得我们深思。

置于死地而能后生

在我国古代战争中，背水一战可使自己的军队陷于绝境，迫使其从心理上作彻底预备，从而使之发挥出超乎寻常的勇气，达到战胜敌人的目的。

孤注一掷地做事情，常会有意想不到的奇效，出现置死地而后生的

局面。韩信的“背水一战”的战例也是以同样的方法取胜的。目的是以此激励士兵不打胜仗决不生还。这就是人为地造成一种促成士兵拼死战斗的彻底预备心理，从而激发出十倍的勇敢取得战争胜利。

历史上著名军事家刘伯温说：如果敌人将我军包围，就应该摆出圆形的死战阵与敌决战，即使敌人网开一面，也不宜心有侥幸，而应自断退路死战到底。这种“死”战最常见的是，背河布阵，使己方的退路隔断，以激发全军必死的决心，拼命地争取最后的胜利，这便是兵法上有名的“背水阵”。背水阵大多使用在以寡击众时，将领必须对自己的军队有相当高的信心，才可采取如此冒险的布阵法。正因为如此，古今名将在指挥作战上，从不将敌方逼入死地；即使在包围战中，也必留有缺口，让敌军有逃窜的机会。

从背水一战的成功事例中我们也不难得到另外一个结论，对于许多难做的事情一定要采取置死地而后生的办法，把住所有的关口。曾经担任日本南极越冬队队长的西堀荣三郎先生曾严禁队员打麻将，但是，由于队员们都很有兴趣，因而网开一面，只准打一次。结果，完全出乎他意料之外，打了麻将的队员以为禁令已经解除。不久，大家都热衷于打麻将，只许一次的状况变成完全的既成事实了。所以这种只准一次下不为例的做法是非常不可取的，要想获得成功就要坚守规则，必须把住所有关口。

《厚黑学》 立威篇 以杀止杀———抗争术（1）

《厚黑学》立威篇 以杀止杀———抗争术（1）

或许我们离目标仅有一步之遥，却往往窥视到了自身的不足之处，因为我们需要更坚强一些、刚毅一些，对于那些险恶的敌人必须采取毫不留情的手段予以顽强的抗争。所以，以杀止杀，看似没有道理，其实特别符合领导的辩证之法。

不可刚愎自用

在人的性格中，有两种品质是极为相似的：一种叫强毅，是优秀的品质；另一种叫“刚愎自用”，是恶劣的品质。

强毅的“强”是战胜自己之意。古代有强制、强怒、强为善等词语，意思就是克服自己的专横，克制自己容易发怒的脾气，努力使自己胸襟开阔、乐善好施等等，这些都是战胜自己的具体含义。

强毅的“毅”，是毅力、持久性。人的惰性是天生的，但并非不可改变，改变它需要毅力，例如，不习惯早起，但为了做大事业你就强迫自己天不亮起床；不习惯端庄整齐，你就强迫自己每天像敬神沐斋时那样装扮自己；不习惯劳作，你就强迫自己与下属同甘共苦；不习惯持之以恒，你就强迫自己把每一件事做到圆满才能结束。这些都是毅力的表现，但是，一定都长久地坚持下去才能使自己成功。

与强毅表现相似但实质不同的刚愎，看起来也是要求自己锲而不舍地追求，但是，它更强调按照自己的意志去办事情。这样做的结果往往是主观臆断，听不进别人的劝告，遇事仅仅凭感觉处理，容易失去冷静的心态。

所以刚愎自用是贬义词。

其实，在做人的过程中，这两者没有什么十分明显的界限，就像曾国藩在论述这个问题时，头脑十分清楚，言论精辟，但实际用起来就一塌糊涂了。

曾国藩的手下有一名爱将叫李元度（字次青），他跟随了曾国藩很长时间，历尽了辛苦。当太平天国派军进攻祁门之时，许多人主张放弃

驻守，而曾国藩却听不进劝告，执意让李元度坚壁自守。李元度擅自出城应战，却一触即溃，打了败仗，不久又私自离开守地。

对于李元度的过失，曾国藩非常恼怒。恼的是李元度原不会带兵，因曾国藩的私情推荐才得以领兵，但他太不争气；怒的是李元度做事不与自己商量就擅自决定，留下了一个烂摊子。于是，曾国藩决定弹劾李元度，以申军纪。

曾国藩此举，本来无可厚非，但由于他与李元度的关系非同一般，尽人皆知，所以，大家一致反对弹劾的决定，指责曾国藩忘恩负义。李鸿章率领众幕僚前去求情，曾国藩表示："我自有道理，你们就不用管了。"李鸿章非常冲动地说："既如此，那我就告辞了，此地不可久留。"没想到曾国藩生气地说："悉听尊便吧。"

曾国藩最终弹劾李元度，使他丢掉了职务，使李鸿章感到曾国藩如此固执，很难共事，就愤然辞去了幕僚之职。

失去这个得力助手后，曾国藩感慨万分，认识到自己刚愎自用的弱点，对于李鸿章给他提出的向东移兵的计策言听计从，并写信热情相邀，于是李鸿章才重新回到了他的身边。

所以，我们似乎可以得出这样的结论：在为人的品质中强毅的品质是万万不能缺少的，刚愎自用的品质是千万不可沾染的。两者在同一件事情中看似相近，但实质性的差别是能不能把别人的意见听进去。听了，也努力做了，就是强毅；不听，而硬去做，就非刚愎自用莫属了。

团队必须步调一致

如果领导下了道命令，但对方却没有依照指示实行，这必定事出有因，这时作为领导，有必要除去这些障碍。

最主要的原因通常是内部成员的人际关系。或许在你的手下有性情乖戾的部属，或者与你同期进单位的同事，甚至也可能有比你年长的部属，这些人在接到你的命令时，都会企图暗中破坏。

若是基于各种因素而造成部属对你不满时，相信对方会期待自己的阻扰行为会造成你的失败；即使没有那么严重，对方也会因为你的困扰而沾沾自喜。

在这种情况的背后，嫉妒是最主要的因素。“嫉妒”是个难以处理的致命伤，它超越了利害、常理，并且燃烧着盲目的动力，正不计得失地向你袭击过来。

企图说服此类型的人，通常都是徒劳无功。即使你诚心地想和他交换条件，对方也不会动摇。

应付嫉妒的方法只有一个：耐心地等待对方嫉妒心的缓和。若你无法等待，且由于他的缘故而严重影响到你的工作时，你必须运用各种手段将其排除。

你可以与你的上司商量，采取一些包括人事变动在内的策略，以防止受害范围更加地扩大。

或许妨碍你工作的原因亦存于属下的脑海里。假设那是一种偏颇、先人为主的观念，或者是一种顽固的期待。

假设你是业务部的科长，你交代属下某项任务，然而他始终认为“这件工作应该由管理部做”，可想而知，他不可能忠实地完成你的命令。由于“这件工作不是我们科里应该做的”的观念永远无法消除，造成属下不会用心去作以达到你期望的目标。如此一来，不仅造成你的困扰，属下亦会感到委屈。

了解到这一点时，你必须向属下详细说明直到对方完全理解为止。

总之，团结多数中坚力量，剔除那些和自己唱对台戏的属下，将有利于工作的进步、提高。一个团队，一个企业，必须步调一致才能获得胜利。

残暴的前提是仁慈

《郁离子》中说，“盖以杀止杀，圣人之不得已”，告诫从政者不可随便使用暴力，使用暴力的前提在于“以刑止刑”。表面的残忍，实际上为了制止社会的混乱，杀人必须目的本身是仁慈的，才能使用残忍的暴力。但残忍本身并非能协助统治者建立权威，对敌人固可以尽情残忍，但对自己的人民过度残忍，则会使君王的权威因而削弱。所以又有“以暴易暴，悍夫之无所成”，意思是说，残暴的政权是不能长久的。

其一，以恶攻恶术是古代当权者对于某些不晓事理的恶人采取的以

其人之道还治其人之身的方法。

古人指出“盖闻暴于物者，众志之所诛”是以“虎狼堕井，仁者见之而不怜”，意思是说，那些以暴行而闻名于世的人，人们心里共同诛之；豺狼虎豹即使落入深井之中，心怀仁慈的人也不会怜惜。因此，对于粗暴的人不必过于忍让，应该以暴治暴，以恶攻恶。

宋朝时张易任歙州通判的时候，刺史宋匡业常常酒后无故欺人，甚至动刀杀人，谁也不敢去干涉他。张易一次到宋匡业家赴宴，故意先喝醉酒后才入席。酒宴刚开始，张易就故意找岔子，然后扔掉酒杯，推翻桌子，且大骂不止。把宋匡业弄得不知所措，只是说：“通判发起酒性来，真是不可阻挡。”这以后宋匡业对张易更加恭敬，不敢再借酒胡来，公务也因此得以顺利完成。张易针对宋匡业的情况采取了以恶攻恶的策略，真是巧妙得很。又如唐代时，有人密告文昌右丞周兴与左金吾大将军，互相狼狈为奸，勾结犯罪，武则天便叫来俊臣审讯他。接到命令后，来俊臣叫人把周兴请来，一起边吃饭，边研究一件案子，来俊臣对周兴说：“囚犯大多数都不肯招供，你看应该采取什么法子呢？”周兴也是一名残忍之徒，听到来俊臣这么问，便不假思索地说：“这很容易啊！取一只大坛子，用炭火在周围烧，这时便命令囚犯到坛子中去，他还有什么口供不肯招出来呢？”

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（4）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（4）

现实生活中这样的例子很多。小于是来自贫困山区的一名大学生，因家境困难，读大学期间吃、穿、用等方面比较节俭，而同室的几位同学来自沿海发达地区，家境相当富裕，花钱大手大脚。这些人平时在宿舍里经常夸耀自己的家境富裕，而说小于那儿如何如何贫穷，简直句句话离不开钱。甚至有时还大骂贫困山区的人如何笨，思想如何不解放。有一次，几位比较富的同学要求全室聚会，到餐馆吃一顿，小于感到很为难，左思右想还是拒绝了。他们可不耐烦了，嚷道："别这么小气好不好！如果舍不得花钱，我们可以请你，怎么能不去呢？"小于觉得很不自在，认为自己不能在那个宿舍呆下去了，于是没隔几天就请求班主任搬到另一个宿舍去了。那几个"富人"后来才明白自己错了，主动找小于道了歉，帮助小于搬回了原来的宿舍。

上述两例足以说明，富者不可在贫者面前过多地言钱，不然就会伤贫者的自尊心，其友情就大大打了折扣。贫者和富者在人格上是平等的。要记住，贫者和富者的贫富都是暂时的，今后，贫者可能变成富者，富者可能变成贫者，因此，富者不可居高临下，贫者也不必太敏感。交朋友，更多的是交心，如果掺进了什么"利"在里面，就不符合交朋友的学问了。

宽容大度，恩交待友

《呻吟语》中说："目不容一尘，齿不空一齐，非我固有也。如何灵台内许多荆棒却自容得？"这话很有道理，对朋友和周围的人也应这样。要想这样，我们应怎样要求自己呢？

1.不要抱怨。某设计师很有才华，工作能力也得到大家肯定，但她每天从早到晚不停地抱怨，一会儿说冷气不冷，一会儿又骂别人愚蠢，或一直数说工作压力大、工作量太重等等。这些都易引起老板的不满，从而抹杀了她工作上的成就。

2.不要言辞过于锋利。某经理思想敏捷，然而她一年内换了五个秘书，原因是人家受不了她经常毫不留情的挖苦、讥笑，无法与她相处。银行总经理则认为多花了很多人事费而不考虑给她加薪。

3.不要缺乏自信心。有些人在办公室喜欢扮演弱者的姿态，处处表现出自己需要别人的关怀和帮助，常问“我这样做可以吗？需不需要重新写一份？”他需要别人不停地鼓励和赞美，才有信心继续工作。对公司老板而言，这种人工作效率低，不宜提拔。

4.不要自以为是。有的人常以自我为中心。如果你对别人说什么都不感兴趣，那么别人对你失去兴趣时你也大可不必惊讶。

5.不要过分依赖别人。有些人许多事情不敢去做，就像粘在别人身边的长毛狗。一开始别人还觉得自己是他惟一的保护者，但接触一多就会对他厌烦。因此，对他人的依赖要有个限度，超过了这一限度而自己又意识不到，人们就会疏远你去结交新朋友。不要过多依赖他人。

6.不要以自我为中心。某些人过于关注自己，他要求别人的观点、情绪和感情都与他一致。假若他闷闷不乐而别人却兴致勃勃，他会厉声指责；别人情绪低落而他兴高采烈时，他又会强迫别人高兴。

姜太公钓鱼，愿者上钩

不管是早还是迟，一个人施展才华抱负的机遇总是会有的。当它呈现在我们面前时，就必须牢牢抓住，紧紧把握，切勿失之交臂。

有一次，西伯侯姬昌要带随从出去打猎，在出发之前，他让太史占了一卦。太史告诉他：“今日出猎预兆吉祥！”接着又说，“今日出猎，得到的猎物不是龙也不是螭，不是虎也不是熊，得到的将是辅佐国君的栋梁之材。”姬昌听了非常高兴，便带着随从，沿着渭水北岸出发了。渭水两岸草深林茂，他们一面追赶着野兽，一面往前走。突然，从渭水边传来一位渔夫唱着一首不俗的歌曲的声音。一打听，原来此歌是一位在蟠溪边钓鱼的老者所作，此人姓姜名尚，字子牙。他的祖宗被封在吕地，又叫吕尚。姜尚年轻时，在商的首都朝歌以屠牛为业，后来在孟津开了个小饭馆，现在年纪大了，很穷，以钓鱼为生。

姬昌带着随从，沿着渔夫指引的方向，来到蟠溪边。这里很幽静，在溪边一棵高大的柳树下，有一块大石头平整如台，台上只见渔竿，不见渔翁。

姬昌抚摸着渔竿感叹道：“商王朝衰败，天下荒乱，贤能君子隐居不出，姬昌岂能不折节求贤！”便虔诚地等着，一直到日落西山，夜幕降临，也未见姜尚的影子。

大臣们不耐烦了，纷纷说："大王不要轻信小民之言，此老头儿未必是个大贤，明日臣带他见您好了！"姬昌告诫他们说："求贤聘杰，理当隆重，今日来意不诚，故其远避。我们要学古人求贤，待回去择吉日迎聘，方是敬贤之礼！"

过了几天，姬昌穿着崭新衣服，带着大队人马，旌旗鲜明，抬着聘礼，前来迎接姜太公。在离蟠溪很远的地方，他就下了车，步行进入山林。来到溪水边，远远望见溪边的大石头上，坐着一位老人，正在垂钓。姬昌就来到他的身边，亲热地和他攀谈起来，不多久，就发现这位老人很有才学，正是自己梦寐以求的大贤。于是他恭恭敬敬地对吕尚说："像您这样的人，真是天下的奇才啊！我的老太公生前对我说过，将来一定会有了不起的人来帮助我治理国家，那时，我们周国就会兴旺起来。我家太公向往您已经很久了。今天，我特带薄酒前来聘请，望先生不弃，辅佐周国。"

姜太公说："我已经老了，文不能安邦，武不能定国，恐怕要辜负您的期望，让您白跑了几趟！"

姬昌说："先生有大德，何必隐心中之奇谋，忍心百姓惨遭涂炭，而艰苦地在此垂钓？"说着，便命令随从把聘礼摆开。

姜太公早就知道西伯侯姬昌待人诚恳，颇具开创大业的君子气质，就答应了他的请求，当了周国的臣子。传说，这时姜尚已是70岁了。

姬昌得了姜太公，真如猛虎添翼。后来，他和虞、芮两国建立同盟，国势更加强大。这时，姬昌声称自己接受了"王命"，周围四十多个诸侯国都前来祝贺，尊他为周文王。从此，西伯侯改称为周文王，以取代商。

周文王"受命"第二年，姜太公带兵攻打西方的大戎族，大获全胜。接着，他又向文王建议攻打西北方的密须国。

周文王的三儿子鲜反对说："密须的国君精明能干，先打他不好吧！"

姜太公说："要树威，就须先打强的、不服从的国家。"

周文王很赞成姜太公的主张，就发兵攻打密须国，占领了密须国的全部领土。

姜太公连续两战皆捷，乘胜攻打离商都很近的黎国，黎国立即投降。过了一年，周国又派兵把黎国南边的邘国占领了，那是商纣王经常打猎的地方。这样，周的势力就深入到了商王朝的中心地区。

到了周文王晚年，姜太公带兵又占领了崇国。周将国都迁到原来崇国国都所在地，奠定了推翻商王朝的基础。

周文王病死以后，二子发即位，是为周武王。周武王在“相父”吕尚的帮助下，推翻了商王朝，暴君纣王自焚而死，周武王建立了中国历史上的周王朝。姜太公因在建立周朝的过程中屡建奇功，被封在齐地，成为齐国的始祖。

《厚黑学》　立威篇 以杀止杀———抗争术（2）

《厚黑学》立威篇 以杀止杀———抗争术（2）

来俊臣听完周兴的话，便派人找来一只大坛子，并照周兴所说的那样，在坛子的四周烧起柴火来，一切就绪后，来俊臣便笑眯眯地站起身对周兴说："非常感谢老兄给我出了个好主意。现在皇宫里传出密令，要我审讯你老兄，只好委屈老兄到坛子里去吧。"

周兴悔恨交加，非常惊恐，马上给来俊臣磕头，并且认了罪。

其二，以毒破毒术是古代人对于使用恶毒计谋害人者采用借其毒谋以治其毒的方法。

古代有一个知县为了永久地霸占史老汉的田产，竟想出了一个荒谬的点子，要史老汉三天之内给他送去三头怀胎的公牛，这显然是办不到的。

对这个难题，史老汉家的媳妇却借其道而用之。当知县带人来要史老汉交出怀胎公牛时，媳妇回答说老汉在家生了孩子，不能出来见面。听了这话，知县忘记了自己的荒唐，说史老汉家的媳妇在说混账话，质问史老汉家的媳妇，说："男人怎么会生小孩儿？"不想此问却正中了媳妇的计谋。媳妇答道："既然男人不会生小孩儿，你怎么要公牛怀胎？"言下之意，知县要怀胎的公牛，就好比是要男人生小孩儿一样。既然知县对"男人会生小孩儿"感到怀疑，当然就没有理由再要史老汉送怀胎的公牛了。

两相对应，以毒攻毒，用知县自己说的话打了知县自己的嘴巴。

谨防居心叵测之人

有的人，事情还没有做，就开始满天吹牛，口出狂言，那么事情能不能办成的主动权就在人而不在我了；相反，事情成功后，再相机设词，主动权就在我而不在人了。这是指日常事理而言。如果事关重大，那就是祸福攸关的问题了。所以，我们干工作，做事情宜以谦虚的态度、直正的品德赢得人们的尊重，而不宜心怀叵测搞阴谋诡计，那样必定没有什么好下场。

魏延是三国时期蜀国的大将。当初投降刘备时，诸葛亮见其脑后有反骨，便想杀他，由于众人求情，才把他留了下来，但诸葛亮对他的使用一直很谨重。魏延很害怕诸葛亮，所以十分安分，言听计从。诸葛亮病重，蜀国再没人能控制魏延，他便日益骄纵起来。

一天夜里，魏延做了一个梦，梦见头上忽然长出两个角来。醒来后，感觉此梦非常特别。第二天，魏延听说行军司马赵直来了，便请入寨中，询问道："早就听说你对《易经》非常通晓，我昨天夜里做了个梦，梦见自己头上忽然生出两个角来，不知是凶是吉，烦劳你为我测一下。"

赵直想了半晌，说："这是大吉之兆。麒麟头上有角，苍龙头上也有角，这是变化飞腾的迹象。"

魏延闻言大喜，说："先生的话如有应验，魏延必有重谢！"

不久费衤韦 到了魏延寨中，说有要事相告，魏延命左右退下。费衤韦 告诉魏延说："昨夜三更，丞相孔明辞世了，临终前让你断后，缓缓退兵，千万不要走漏消息。"

魏延听了，沉思片刻，问费衤韦 说："现在军中谁代理丞相的事务？"

费衤韦 回答说："丞相临终前，把用兵密法全都授予姜维，政务全都托付给了杨仪。"

魏延听说丞相把事务全托付给了杨仪，心中顿时不快，对费衤韦 说："丞相虽然辞世了，但我却在这里。我自从跟随丞相，南征北战，东挡西杀，立下无数战功，凭资格，也该轮到我了。杨仪是什么东西？只不过是一个长史罢了，怎么能担当如此大任呢？在我看来，他只适合护送丞相的灵柩，入川安葬丞相。你回去告诉杨仪，不用他指手划脚，我自然会率领大军去攻打司马懿，而且一定会成功。怎么能因为丞相一人仙逝而废弃国家大事呢？"

费衤韦 见魏延如此无礼，生气地说："丞相临终前，让我们暂且撤退，不许违抗！"

魏延听后勃然大怒，说道："丞相当初要是依照我的计策，现在长安早就被打下来了！我当今官任前将军、征西大将军、南郑侯，官职不知

比杨仪高多少倍，怎么能给杨仪断后呢！”

费礻韦见魏延果如诸葛亮所言，心想不如先稳住他，回去再做打算，便对魏延说：“你说的话虽然不错，但现在丞相新亡，我们不可轻易行动，以防军心动乱，那样会给敌人造成可乘之机。等我回去见到杨仪，对他晓以利害，让他把兵权让给你，你看这个办法怎么样？”

魏延答应了。

费礻韦辞别魏延，出了大寨，正要往回走，迎面碰见赵直，赵直慌忙把费礻韦拉到无人之处，对他说：“刚才我到魏延营中，他说昨夜梦见头上忽然生出两角，让我给他预测吉凶。其实这是一个不吉利的征兆，但我见他十分无理，说了实话恐怕他见怪，于是说麒麟、苍龙头上都有角，是变化飞腾的迹象。”

费礻韦迷惑不解，问道：“你怎么知道这是个凶兆呢？”

赵直说：“你看‘角’这个字，上边一个‘刀’，下边一个‘用’，合起来是‘刀’下‘用’，头上用刀，这是非常不吉利的！”

费礻韦恍然大悟，对赵直说：“你千万别走泄了风声。”

他辞别了赵直，急急忙忙去见杨仪，把见到魏延和赵直的情况如实说了。杨仪知道魏延要造反，便亲自率领兵马护送丞相的灵柩先走，命令姜维断后，徐徐而退。

魏延知道杨仪、姜维已经退兵，大怒，烧了栈道，率军前来拦截。两军列阵，魏延自以为孔明已经去世，天下再没有人能敌得过他，便提刀按辔，在马上大声叫道：“大胆杨仪、姜维，还不快下马请罪，把兵权交给我！”

杨仪提马上前，对魏延说：“丞相在世的时候，就知道你以后必然会造反，让我一定要防备你。现在你果然应了丞相的话。如果你现在敢在马上连喊三声‘谁敢杀我’，便是真正的大丈夫，我立即献上相印。”

魏延大笑：“杨仪匹夫你听着！如果孔明在世的时候，我还怕他三分。现在他死了，天下还有谁是我魏延的对手？不用说连叫三声，就是连叫三万声，有什么难的！”于是他提刀立马，仰天大叫：“谁敢杀我？”一声未毕，脑后一人厉声应道：“我敢杀你！”手起刀落，斩魏延于

马上。众人全都骇然，一看斩魏延的，是大将马岱。

原来孔明临终之时，就已授计马岱，命他如此这般。

以不变应万变

我们知道，世界万物都是在运动变化着的。以不变应万变，并非一成不变地应付变化着的事物，而是遵循变化的规律，以自身稍微的变化来应对外面激烈的动荡。

《厚黑学》 立威篇 以杀止杀———抗争术（3）

《厚黑学》立威篇 以杀止杀———抗争术（3）

下面这个例子对我们很有启发教育意义。

在外人看来，胤礻真 与皇位无缘。但他为什么能最终在众兄弟中脱颖而出，成为一代君主呢？这全赖胤礻真 在争储斗争中，采取了一条既灵活又正确的“以不变应万变”的策略。

康熙六十一年十一月十三日，康熙皇帝在他的寝宫畅春园，溘然长逝。按照他的遗诏，皇四子雍亲王胤礻真，“人品贵重，深肖朕躬，必能克承大统”，继登皇帝位。这位新皇帝，就是清世宗，因其年号又习称雍正皇帝。

胤礻真 出生于康熙十七年，是康熙的第四子。他出生时，皇二子胤礻乃 已被立为太子。康熙共有三十五子。因他在位年久，到晚年时，诸皇子都已长大成人，进入青年或中年，年长一些的皇子无不窥视皇位，其斗争非常激烈，连他们的老师、内外亲属、心腹重臣都或多或少地卷入到这场对未来皇位的明争暗斗中。

胤礻真 幼年时并不得康熙喜爱。康熙认为他有喜怒不定、性情急躁的毛病。这一点对一般的皇子来说倒不是什么大缺陷，但对于一个想争夺储位做皇帝的人来说，就非同小可了。

按说，胤礻真 本与皇位无缘。但他为什么能最终在众兄弟中脱颖而出，成为一代君主呢？这全赖胤礻真 在争储斗争中，采取了一条既灵活又正确的“不争为争”的策略。

胤礻真 的争储活动，是从第一次废太子事件开始的。早在康熙十四年，年仅二十二岁的康熙为安定人心，巩固清朝政权，改变了清朝不立储君的习惯，学习汉人明立储君的做法，立嫡长子（即皇二子）胤礻乃 为皇太子。但这胤礻乃 奇骄至奢，贪得无厌，至使父子感情日趋恶化。鉴于胤礻乃 的所作所为日益为康熙所不能容忍，再加之胤礻乃 的兄弟们觊觎皇太子位，在背后捣他的台，胤礻乃 于康熙四十七年九月被废除皇太子位。

诸子见有机可乘，纷纷四下活动，谋取储位。皇长子（庶出）胤礻

是　　志在必得，满心想父皇会立他为太子。可是，康熙却给他当头一棒———明确表示从没有立他的意思。于是，以八阿哥胤禩为首的夺储实力派，粉墨登场。胤禩在兄弟们中，才智堪数第一———至少在人们心目中是这样认为。他又勾结争储无望的胤ネ是　　和九阿哥、十四皇子等人，并争取了相当多的朝臣、贵戚的支持，大有马到成功之势。怎奈康熙早已看透此人，曾公开给胤禩集团“泼了一盆冷水”。不过，由于胤禩的势力太大，他一直是竞争皇储的最有实力的人选。

胤ネ真　在这次废太子事件中，基于自己替补无望，采取了维持旧太子地位的态度。

康熙在宣布废胤ネ乃 的告天文书之前，将文书让被拘禁的胤ネ乃 观看，胤ネ乃　　　　说：“我的皇太子是父皇给的，父皇要废就废，何必告天？”胤ネ是　把这个话转奏给了康熙。康熙闻言大怒，说：“做皇帝是受天之命，这样的大事，怎能不告天，胤ネ乃　如此胡说，以后他的话不必上奏了。”

胤ネ是　将谕旨传达给胤ネ乃　，胤ネ乃　担心诸兄弟陷害自己，自己无法申辩，就又说：“父皇若说我别样的不是，事事都有，只弑逆的事，我实无此心，须代我奏明。”胤ネ是　　　因已有旨意，严辞厉色地予以拒绝。这时在场的九阿哥向胤ネ真　　　说：“这件事关系重大，似乎应该代奏。”胤ネ真　顺水推舟说：“九阿哥说得对，即使我们因代奏得了不是，也该替他奏明。”但是胤ネ是　仍不答应，胤ネ真　就下决心地说：“你不奏，我就奏。”胤ネ是 只得同意代替废太子陈奏。

康熙本没有置胤ネ乃 于死地的意思，听了胤ネ是 等人的陈奏，当即表示“你们奏得对”。于是就命把胤ネ乃　项上的锁链拿掉。当时诸皇子为攘夺储位，尔虞我诈，大多对废太子落井下石，惟有胤ネ真　维护胤ネ乃的正当要求。他这样做，自有他的道理。废胤ネ乃 之后，胤ネ是 胤禩的地位明显地超越于众兄弟，胤ネ真　很清楚，新太子轮不到他，而他同胤禩、胤ネ是　等人关系一般，太子换人，对他不利，若太子依旧是胤ネ乃，以他们间原有的君臣关系，一定对他没有损害，所以他才为废太子说话。

康熙在迫不及待的心情下废黜太子，却没想到在废黜太子后，立即出现了诸皇子为谋夺储位而展开更为激烈的斗争。康熙为了稳定人心，缓解激烈的矛盾，在万般无奈的情况下于康熙四十八年三月，复立胤ネ乃 为皇太子。

胤ネ真 在皇太子废立事件中，站在康熙的立场上，对胤ネ乃 表示关切，仗义直陈，疏通皇帝与废太子的感情。同时，他同夺嫡最有力的胤禩也保持某种联系，表面上既不反对，也不支持，但骨子里不愿他得势。对其他兄弟，胤ネ真　也在皇帝面前频频上好话，或在人需要时给予支持，康熙称赞他："为诸阿哥陈奏之事甚多。"

另外，当胤禩、胤ネ是　等封为贝子时，他启奏说，都是一般兄弟，他们爵位低，愿意降低自己的世爵，以提高他们，使兄弟们地位相当。他如此做作，意在获取父皇的信任和各方好感。

胤ネ真　很会体察康熙的用心，并从身体上给予体贴。当康熙因废皇太子劳神抑郁、身患重病之时，是胤ネ真　率先向康熙陈请，自愿冒死择医，并与稍知药性的胤祉、胤祺、胤ネ真　一起，检视方药，日加调治，悉心护理，康熙因而渐好，十分愉悦。在释放皇太子胤ネ乃　之际，康熙曾在上谕中对诸子一一评述过，其中对胤ネ真　表现出格外亲切，且赞誉孝诚。康熙说："朕之诸子，多令人视养……惟四阿哥联亲抚育，幼年时，微觉其喜怒不定，至其能体朕意，爱朕之心，殷勤恳切，可谓诚孝。"胤ネ真　　得旨，当即上奏说："今臣年逾三十，居心行事，大概已定。喜怒不定四字，关系臣之生平，仰恳圣慈，特谕旨内此四字恩免记载。"康熙即刻同意，传谕旨说："十余年来，实未见四阿哥有喜怒不定之处……此语不必记载。"

胤ネ乃 的废立是一次大的政治风浪。胤ネ真 在波涛中角逐，表演基本上是成功的，赢得了康熙的好感。康熙特传谕旨表彰他，"前拘禁胤ネ乃　时，并无一人为之陈奏，惟四阿哥性量过人，深知大义，屡在朕前为胤ネ乃　保奏……"胤ネ真　听了，本应高兴，却表现出诚惶诚恐的样子，说他从来没有保过废太子，因而"皇父褒嘉之旨，臣不敢仰承"。他深知此事关系重大，不便承担这个责任和领受这个功绩，免得将来太子出事而受牵连，也免得遭受众兄弟的嫉忌。这次斗争显示了胤ネ真　八面玲珑的政治活动才能，也使他得到了锻炼。

即使自杀也不应放过

俗话说：死了就一了百了。再大的事，人死也就账清。但是，对于那些靠剥夺大多数人利益而致富的贪官污吏，即使是畏罪自杀也不应放过。在这一方面，雍正皇帝可谓是榜样。

《厚黑学》　立威篇 以杀止杀———抗争术（4）

《厚黑学》立威篇 以杀止杀———抗争术（4）

在雍正时代，即使是贪官污吏畏罪自杀了，他也不放过他们的家属。雍正四年，广东巡抚杨文乾参劾本省一个道员李滨贪污受贿，亏空钱粮。李滨得知后，畏罪自杀。

雍正对此说：“这些贪官估计官职和家财都难保了，便想一死抵赖，妄想牺牲自己的性命保住财产，留给子孙后代们享用，哪里有这种便宜的算盘？”

他下令督抚，遇到这样的情况，一定要拘禁这些赃官的家属和亲信的家人，严加审讯，务必把脏款追回补偿。

雍正这一手，确实够狠的。

然而这正是雍正同康熙领导作风的迥异之处。雍正的严刻和康熙的宽慈恰好形成鲜明的对照。

在封建时代，宽慈带给君主的也许是被人认为软弱、易欺；严刻则使人畏惧。

《厚黑学》 立威篇 软硬兼施———恩威术（1）

《厚黑学》立威篇 软硬兼施———恩威术（1）

为人、处世、做领导均艺术也，智慧也。掌握了黑脸白脸术当能屈能伸，能柔能刚，亦宽亦严，亦恩亦威。因此，对待下属既要有软的一手，也要有硬的一手。只有恩威并用，才能真正树立大正的官威。

驾御部属应恩威并用

许多强悍之人，尽管武艺超群，生性勇猛，但生来粗鲁、莽撞，因此，要想驾御悍将确实不是件容易的事情。但是，悍将的优点是勇敢、不惜力，冲锋陷阵的时候，还真少不了他。所以，悍将就像烈马，要想使用他，先要收服他。

什么人能收服悍将呢？有两种人：一种是比悍将更强悍的人；另一种是有威严，能震慑住悍将的人。

清朝名臣曾国藩的手下有一员悍将，叫陈国瑞，此人原是蒙古王爷僧格林沁的手下大将。他从未读过书，更不知道什么德不德的，只要开口说的就是脏话，只要想干的事，任天塌下来也要办成。

当年他十五岁时，在家乡湖北应城投了太平军，后来又投降清军，几经辗转被收在僧格林沁部下。据说他异常骁勇，打仗时，炮弹击碎了他手中的酒杯，他不但不避，反而抓起椅子，端坐在营房外，高叫“向我开炮”，使手下都很敬畏他。

要说他是粗鲁莽撞之人，僧格林泌比他有过之无不及。传说僧王是个暴虐、狂躁、喜怒无常之人，听手下汇报战况也要到处走动，赞赏时不是割一大块肉塞进对方嘴里，就是端一大碗酒强迫别人喝下去。发怒时则用鞭子抽打或冲过去拧脸扯辮子，搞得很多人都难以接受。只有陈国瑞不怕这僧王。他是打心眼儿里佩服僧格沁林。

僧王死后，曾国藩接替剿捻事宜，与陈国瑞军打上了交道。当处理陈国瑞与刘铭任所统率的两军械斗事宜时，曾国藩感到只有让他真心地服自己，才有可能在今后真正地使用他。于是，曾国藩拿定注意，先以凛然不可侵犯的正气打击陈国瑞的嚣张气焰，继而历数他的劣迹暴行，使他知道自己的过错和别人的评价。当陈国瑞灰心丧气，准备打退堂鼓

时，曾国藩话锋一转，又表扬了他的勇敢、不好色、不贪财等优点，告诉他是个大有前途的将才，切不可以莽撞自毁前程。使陈国瑞又振奋起来。紧接着，曾国藩坐到他面前，像与儿子谈话那样谆谆教导他，给他订下了不扰民、不私斗、不梗令三条规矩，一番话说得陈国瑞口服心服，无言可辩，只得惟惟退出。

但是，陈国瑞的莽性难改，所以一回营就照样不理睬曾国藩所下命令。看到软的作用不大，曾国藩马上请到圣旨，撤去陈国瑞帮办军务之职，剥去黄马褂，责令戴罪立功，以观后效，并且告诉他再不听令就要撤职查办，发往军台效力了。陈国瑞一想到那无酒无肉、无权无势的生活，立即表示听曾大人的话，率领部队开往指定地点。

所以，曾国藩以软硬兼施的办法，剃了陈国瑞这个刺头。

宽严并施才能相得益彰

作为一名领导，要实现自己的意图，必须与下属取得沟通，而富人情味就是沟通的一道桥梁。它可以有助于上下双方找到共同点，并在心理上强化这种共同认识，从而消除隔膜增加了解，缩小距离。

有许多身居高位的人物，会记得只见过一两次面的下属的名字，在电梯上或门口遇见时，点头微笑之余，叫出下属的名字，会令下属受宠若惊。

上司要赢得下属的心悦诚服，一定要宽严并施。所谓宽，则不外乎亲切的话语及优厚的待遇，尤其是话语。要记住下属的姓名，每天早上打招呼时，如果亲切地呼唤出下属的名字再加上一个微笑，这名下属当天的工作效率一定会大大提高，他会感到，上司是记得我的，我得好好干！

对待下属，还要关心他们的生活，聆听他们的忧虑，他们的起居饮食都要考虑周全。

所谓严，就是必须有命令与批评。一定要令行禁止，不能始终客客气气，为维护自己平和谦虚的印象，而不好意思直斥其非。必然拿出做上司的威严来，让下属知道你的判断是正确的，必须不折不扣地执行。

上司的威严还在对下属布置工作，交代任务上。一方面要敢于放手让下属去做，不要自己包打天下；一方面在交代任务时，要明确要求，

什么时间完成，达到什么标准。布置了以后，还必须检验下属完成的情况。

宽严并施，才能驾驭好下属，发挥他们的才能。

对于部下，应用慈母的手紧握钟馗的利剑。平日里关怀备至，错误时严加惩诫，宽严并施，如此才能成功统御。

刚柔相济则不可偏废

古人曰：刚柔之道在于刚可压柔、柔可克刚。若太柔即靡，太刚则折。所以得天地之道，宜刚柔相济，不可偏废。

一个人如果懂得刚柔之道，则处事矣，为官矣就会事半功倍，恰到好处。

1862年咸丰帝在逃往热河途中，命令曾国藩速派湘军大将鲍超带兵北援。

曾国藩一时举棋不定，几天都“通夕不能成寐”，因为北援事关“勤王”，无可推诿，但又想留下鲍超所部对抗太平军。他召集文武参佐讨论对策，要求每人提出一种方案，结果多数人主张派兵入卫，只有李鸿章力排众议，说“夷氛已迫，入卫实属空言，三国连衡，不过金帛议和，断无他变”，而“楚军关天下安危，是失，切宜慎重”，主张“按兵请旨，且无稍动”。李鸿章认为英法联军业已逼近北京，“入卫实属空言”，英法联军之役必将以“金帛议和”而告终。危及大清社稷的不是英法联军，而是造反的太平军。湘军“关天下安危”，应把刀锋对准太平军。至于北援，应“按兵请旨”，静待时局之变。曾国藩深受启发，一面上疏冠冕堂皇地表示：“鲍超人地生疏，断不能至，请于胡（林翼）、曾（国藩）二人酌派一人进京护卫根本”；一面在实际行动上采取拖延观变战术。结果不出所料，10月便接到“和议”已成、毋庸北援的廷寄。而同时接到率勇北上谕旨的河南、陕西等省巡抚闻命即行，结果却空跑一趟，劳民伤财。相比之下，则显出曾、胡二人的高明。而他们二人之所以高明，则由于接受了当时正在曾国藩幕中充任幕僚的李鸿章的意见。事后，胡林翼选择李鸿章、陈鼐、李榕三人的献议附于曾、胡二人的书面意见之后，编为《北援集议》一书，刊行于世。大概由于内部议论过于直露，不宜公开发表，在刊刻时删去一些内容。故在李鸿章的条陈中已不见“按兵请旨”的字句。

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 前言

《厚黑学》厚结人缘的处世经 前言

为人处世非有“厚”的功夫不可。如果为人内向须腆，不能忍受各种在处世交往中的屈辱，过于顾及自己的虚荣心，就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住机会显示自己，即使本身有出众的才智，也会淹没在芸芸众生里面，这是非常可惜的。

我们主张“黑”，我们绝不是强调在世间行使恶，只是为了每一个人以合适的方式在一生中赢得真正属于自己的那一份幸福。“黑”也绝不能“不择手段，放弃道德，只要对自己的名利有益，就毫不犹豫地使用它”。这里我们所说的“黑”，不是简单的诡计多端、狡诈阴险，它更包容了睿智、谋略与高瞻远瞩的深刻内涵。谁要想充分实现自我的价值与质量，谁就要拥有较别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。

厚黑学是当今社会上每个人所必须知道的学问，无论你是领导、普通人或商人。

作为领导，你必须清楚地知道：社会是一个旋转的大舞台，处世是一道难解的方程，解题的诀窍在于你怎样去管人。因为，从古至今，“仕途”是改变人生命运的一条天梯。为官一处、造福一方，恐怕是每一位领导者的理想。身为领导者你只有在管人时学会毛遂自荐、背靠大树、不耻下问、忍辱负重的领导坚忍术，杀一儆百、以毒攻毒、铁面无私、除恶务尽等领导立威术，以及忍与伸、捧与杀、炎与浮、赏与罚的领导对抗术。这样，你所管辖的范围内的人才会服从于你，让他们更为敬重于你，你才会成为更有魅力的一位领导人，只有学会这些管人的艺术，才是你作为领导者终身受益的法宝。在形形色色的社会中，明辨是非十分重要。在未看清是非曲直，宁可装做涂不行动，而不可装聪明轻举妄动。在日常生活或工作中，并不是什么时候都需要明明白白的，在某些特定的场合，出于全局考虑，需要使用一点模糊的领导术。面对危难为官者要能忍能伸，方显领导本色。君子要屈而有度，不要英雄气短。因此，领导者只有能屈能伸才能堪称楷模。既然，从政者必须屈能伸，能柔能刚，亦宽亦严，亦恩亦威。因此，对待下属既要有软的一手，也要有硬的一手，只有恩威并用，才能直正树立大正的官威。

作为普通人，你同样需要学会用厚黑学中的学问学会处世。人生在世，每时每刻都不离开与人打交道，待人处世与每个人的关系，犹如鱼得水一样，须臾不可分离。然而，世事如井水，如何探得其中深浅，最终达到如鱼得水的境地，却需要下一番功夫。俗话说：世事洞明皆学问，人情练达亦文章。就是其中的一个深知的处世哲理。

在世时变迁的社会中，在世事纷繁、人心不古，为人处世举步维艰的时候，我们怎样才能在越来越复杂的社会中站稳脚跟、呼风唤雨、左右逢源、一帆风顺地使自己的人生更为完美呢？古人日：君子立身处事贫贱不移、威武不能屈、富贵不能淫。然而，能真正做到的人越来越少，但，只要你本着仁爱处世、以宽待人的原则，相信你的人生定会放出灿烂的光芒。

作为商人，在经商方面更要有一套自己的手段，这样我们才不会在竞争激烈的商场中被对手打倒。因为，自古商场，胜者为王败者为寇。尤其是现代商战，竞争更为残忍和激烈，要想在决逐中获胜，并永远立于不败之地，就必须懂得现代商战中的经营之道、运作之术、致胜之法。纵观古今历史，经商不过是“软”、“硬”两手，对商家而言，其守业、合作、谋利、分享等种种经济行为，无不需要“软”道；其创业、投资、竞争、垄断、兼并等过程，更离不开“硬”术。“新经商”不仅从以上方面说明了“软”、“硬”在商界的重要性，还具体介绍了“软”、“硬”经商泰斗的一些经商法宝。纵观古今中外成功商人和企业家经营谋略，无不渗透着商界的辨证哲学。守业需要耐心，与人合作讲求诚信，谋求利益应取放有度，赢得客房更要懂得让利与人……总之，新经商不是教你妥协、退让，而是告诉你一种崭新的经营智慧。所以，要想做一个合格、成功的商人，你只有从“软硬两手”开始做起。从新经商中的“硬”招保身，以“软”招克敌，重新诠释商界成功者的不败之秘。本书是一本综合的世事书，它不仅教你如何做一位出然的领导者，让你利用“处世经”威力，你会发现自己必须掌握自己的命运，寻找自己的人生之路，而不是做别人的梦，去实现他人的理想；本书还告诉了你如何让你成为一位更有魅力的管理者。你要想在多变的社会中有一套自己的处世、做人的方法，本书一是本不得不看的经典佳作。

厚结人缘的处世经

人既是自然的，又是社会的。作为社会中的一份子，我们每一个人都不是孤立存在的，都免不了要和周围的人发生各种各样的交际关系。而如今世事纷繁、人心不古、为人处世举步维艰，我们怎样才能在越来

越复杂的社会中站稳脚根，呼风唤雨，左右逢源，一帆风顺地逐步完善自己的人生呢？

古人云：君子立身处世贫贱不移，威武不屈，富贵不淫。这是封建社会中理想的做人准则。然而，这并非人人都能办得到。如今，在市场经济浪潮的冲击下，随着经济意识的进一步强化，能真正做到的人越来越少。但中国毕竟有着几千年的文明史，施“仁”、“爱”依然是社会的主流，只要你本着以厚处世、以宽待人的原则，相信你的人生定会绽放出灿烂的光芒。

《厚黑学》　立威篇 软硬兼施———恩威术（2）

《厚黑学》立威篇 软硬兼施———恩威术（2）

曾国藩、胡林翼不愿派鲍超入援，还有另一层考虑，即鲍超乃一员勇将，朝廷肯定令鲍超归胜保管带，而胜保乃极端仇视湘军，胜保若以“勤王”之名，将鲍超收为麾下，那时北援湘军就会拱手送人，这对全局又是大有影响的事。但鲍超不明底里，认为自己失了一次立功社稷的大好机会，故露出不满之意。还是胡林翼善于做思想工作，写信劝诫说：

“涤帅与我都深知胜保为人忮忌贪诈，专意磨折好人，收拾良将，弟若北援，无论南北风气异宜，长途饷项军火，无人主持，且必为磨死，而又不能得功得名。惟北援是君父之急难，不敢不遵，万不可以他词推诿，其时涤帅筹思无策，只得应允，自行北援，或兄北援，以兄与涤帅若能北行，则所带将士，或不致十分饥困，亦不致受人磨折。弟若知涤帅此次之恩，弟且感激流涕之不暇。涤帅待弟之恩，是天地父母之恩……弟于世事太愚，当一心敬事涤帅，毋得稍有怠玩，自来义士忠臣，于曾经受恩之人，必终身奉事惟谨。”

经过胡林翼的一番开导，鲍超才明白了曾国藩的良苦用心。如果说在“勤王”问题上，曾国藩采纳李鸿章意见“按兵”抗上是一种“刚”，而曾国藩对待鲍超的这番良苦用心则可谓是另一种的“柔”。

能柔能刚必变弱为强

后人评价说，清末中兴名臣曾国藩就是一个能柔能刚、能弱能强之人。那么他柔弱在什么地方？刚强在什么地方呢？

清朝末年，朝政掌握在西太后手中，她是清政府的实际统治者，但是清末的江山却是靠曾国藩维持的。

曾国藩比慈禧大二十四岁，早死三十六年，可以说他为官一生，荣辱升降都是由一个女人控制着。曾国藩可以算得上是清王朝的一个忠臣了，但是任何一个注定灭亡的朝代，那些企图力挽狂澜的所谓忠臣其实都是很成问题的。曾国藩也一样。他可以说是清末“功盖天下而主不疑”的社稷栋梁。他是用什么方法逃过“功高震主”的悲剧结局，尤其是在

西太后那样阴狠毒辣的铁腕下？

曾国藩作为一个汉人，受到满清政府的赏识，开始走的就是上层路线。最初曾在京城做官时，只是礼部的一个小职员，他有目的地结交了一位亲王。太平天国刚起事时，亲王向咸丰举荐曾国藩说：“此人胆大心细，才堪大用。”咸丰于是召见了他。曾国藩受命前往一便殿觐见皇上，可是殿里空空的，不见一个人影，只是在上首有一把皇帝坐的椅子，下面有一锦墩。带领他的太监叫他等候。他向皇位三跪九拜之后，就规规矩矩坐在锦墩上静候，等了一个多时辰，始终不见皇帝出来。最后一个太监出来通知他，说皇帝今天有事，改日再召见。曾国藩只好对着那把空椅子再拜之后回去。保荐他的亲王询问他接见的情况，曾国藩一一告知。亲王问他在便殿里有没有看见什么东西。曾国藩仔细回想，除了皇位和锦墩，确实没有看到什么。这位亲王一听，说了声“糟了！”就赶紧跑进宫里，找到当值的太监，送上红包。结果打听出来皇帝座位后面的墙上，挂了一张很小的字条，上面写的是《朱子治家格言》。亲王回来告诉了曾国藩，并对他说，前日向皇帝保举时说他“胆大心细”。果然过了几天，咸丰召见曾国藩时问起他这张字条的事。这时曾国藩当然早有准备，回答得令咸丰非常满意。不久就让他回湖南老家组练湘军，把剿灭太平天国的重任寄托在他身上。

曾国藩没有辜负清室的希望，他从1853年组建湘军，用了九年时间，终于打垮了已经占领了半壁河山、几乎夺得全国政权的洪秀全。在他全线告捷，清王朝又可以吁一口长气的时候，咸丰因纵欲身亡，政权落在了西太后手中。而曾国藩当时正如日中天，功高盖世，达到了人生事业的顶峰。若按封建社会的常规，接下来所面临的必然是“敌国破，功臣亡”的结局。然而曾国藩对此早有准备，他以一套又一套太极拳的柔劲就把所有险情化解了。

后世有人说，曾国藩所以被称作中兴名臣，一代圣相，共有十三套大本领，其中十一套没有流传下来，传世的只有两套：写了一部相书《冰鉴》，再就是大量的日记和家书。

清朝自打入关，以一个被传统的大汉族思想视为“蛮族”的名分来统治整个中国，面对着明的和暗的“反清复明”的潜流，除了依靠比明朝更正确、更高明的统治艺术外，只能以特务组织驾驭各级官吏。这是整个清朝期间一直沿用的传统的统治手段。从雍正在位时的一件事，可以看出清政府的特务是怎样的无孔不入，怎样的令人毛骨悚然。

据说雍正当政时，有一官员一天夜里与家人打牌消遣，正在玩得高兴之际，一张“二万”掉到地上怎么也找不到了。第二天上朝，雍正问他昨晚干什么去了。这位官员是个老实人，战战兢兢但如实地告诉皇上是与家人玩牌，后来有张“二万”掉到地上找不到，就再也没玩。雍正笑着从身上摸出一张牌，放到他面前，问他：“是不是这一张呀？”这个官员一看，一点儿不差，正是自家昨晚丢失的那张“二万”，当时吓得他汗流浃背，跪在地上磕头如捣蒜，连连口称死罪。雍正不但没有怪罪他，反而觉得他很诚实，大大表扬了他一番。

慈禧太后以一女人专政，特务组织更是其须臾不可离的控制文武大臣的工具。所以，当时曾国藩的日记与家书，尽写一些养猪农作的家务琐事，与其说是给家人子弟看的，不如说是写给西太后看的，目的自然是为了消除她的疑心，表示自己不过是一个求田问舍、怀无大志的乡巴佬。

大致浏览曾国藩的处世哲学，始终是以“内用黄老，外用儒术”为其总则，亦即“能柔能刚，能弱能强。舒之弥四海，卷之不盈杯”。当他对付最高统治集团时，用的是柔术；当他镇压太平天国时，就刚强之至，毫不心慈手软。他训练出来的湘军子弟兵，都是骄兵悍将，攻克南京后，他纵兵烧杀，以至“秦淮河尸首如麻”，“子女玉帛悉入湘军”，致使“金银如海、百货充盈”的南京人财为之一空。尤其是他的弟弟曾国荃，把太平天国宫中的财宝全部侵吞，以致引起了左宗棠等人的不满。不过清政府对曾国藩的烧杀抢劫倒不怎么放在心上，惟一提防的只是曾国藩会不会用手中的军权谋反。在他第一次攻陷武汉，消息传到北京后，咸丰大为高兴，情不自禁赞扬了曾国藩几句，当时身边的近臣就说：“如此一个白面书生，竟能一呼百应，未必是国家之福吧！”咸丰听了，脸上的笑容马上消失，久久沉默不语。

面对这种大祸即将临头的险恶局面，曾国藩立即又打了一套漂亮的“太极拳”。他首先用“御”劲退出一部分军权，并裁减四万湘军；又用“封”劲把南京的防务让给旗兵，由他发全饷；用抢来的钱财建筑贡院，提拔江南士人，一下子就封住了朝野的铄金之口。此计一出，果然朝廷上下交口称誉。曾国藩不但没招致祸患，反而更加取得了清廷的信任，赐一等侯爵，双眼花翎。至此，曾国藩荣宠一时。

《厚黑学》 立威篇 软硬兼施———恩威术（3）

《厚黑学》立威篇 软硬兼施———恩威术（3）

曾国藩善用黄老之术以柔制刚，从他给弟弟曾国荃的一首诗中也可以看出来。其诗云：

左列钟铭右谤书，人间随处有乘除。

低头一拜屠羊说，万事浮云过太虚。

诗中的屠羊说是一个帮助被伍子胥打败逃亡在外的楚昭王复国的隐士。昭王回国后再三请他出来做官，他坚辞不受，宁肯继续过他摆摊卖肉的清贫日子。曾国藩借用这一典故，告诉弟弟："你知道我为什么在办公桌的左边挂满了朝廷的奖状，右边放了一大堆告发我们、咒骂我们的传单吗？人世间的事本来就如天平一样，这头高了那头就低，既不应有了功就忘乎所以，也不能被人骂就垂头丧气。只要效法屠羊说的做法，把一切都看开了，荣誉也罢，毁谤也罢，都不过是蓝天上的一片浮云，一会儿就会被风吹散，成为往事。那时，蓝天依然是蓝天，只剩虚空无垠，碧海无边。"

这倒不是曾国藩故作清雅，他无论是在京做官还是行军打仗，一生中都十分注意修心养性。他的生活起居极有规律：早起，静坐，养气；然后处理公务；每天坚持写日记，无论多忙，都要抽出时间给家里写信。对人对己，他都非常强调立志、求知、敬恕、忠信、反省、慎独、谨言、有恒、勤俭、谦虚。他一直认为最理想的生活方式是以耕为本，以读为先。他反复告诫子弟，只要占住耕、读这两条，方能进可攻，退可守，家族长保富贵，个人立于不败之地。

以硬对硬时决不手软

在关键时刻，决不手软，以硬对硬，是非常必要的。

武则天当上女皇之后以说一不二、十分强硬的手段培植亲信、排斥异己。在唐代皇帝中，她是诛杀大臣最多的一个，就连自己的亲生儿女也敢杀敢罚，从不手软；而对自己的宗戚亲信，则往往给以一步到位的提拔重用。尤其是对与自己有暧昧关系的大臣张易之、张昌宗兄弟，不仅任其势倾朝野，为所欲为，就是在违法当斩时，武则天也敢拼了老脸

从公堂、从监狱把他们特赦出来，日夜相伴。

面对武则天的强硬政策，李家宗戚显得软弱退让，毫无反抗的勇气和决心，结果屡屡成为刀下之鬼。武则天的儿子李显、李旦，更是懦弱柔顺，即使已登皇帝之位，也甘愿让出皇权由武则天执掌，不敢出一声为自己辩白。一批效忠于李唐的大臣们，其中虽也偶有个把敢说敢为的人，然而独木难支，无不死于武则天的硬手腕和众大臣的软功夫之中。这样，本来只想稍稍尝一尝女皇滋味的武则天，以硬对软，一屁股坐在龙椅上面，竟一坐就是十五年稳如泰山。而且她为所欲为、言出必行，其权威更胜于大部分男性皇帝。

武则天嗣圣二十二年（公元705年），以宰相张柬之为首的强硬派，决定以强对强，用强硬的手段逼迫武则天让位给太子李显，重新恢复李姓天下。

张柬之沉稳有谋，果断敢行。年已八十有余，但复唐雄心须臾不忘。早年任合州刺史时，便与荆州长史杨元琰一同泛舟，相互有约：“他日你我得志，当彼此相助，同图匡复。”不久张柬之入朝为相，立即推荐杨元琰为羽林军将军，控制京城军权。同时又阴结一些要害部门，伺机起事。

当时武则天生病甚笃，张易之、张昌宗两兄弟怕武则天去世，自己无法图存，所以也在居中用事，暗蓄异谋。张柬之以为时机已至，不能再缓，于是又把同道桓彦范等都安插在羽林军中当将军，直接控制保卫皇宫的禁军。

诸事安排停当，张柬之便率左右羽林军五百余人，直入玄武门，并派人强行从东宫找来胆怯疑惧的太子李显，一起突入内殿。二张听到风声，慌忙从武则天房里跑出来探听情况，恰被张柬之碰上。张柬之毫不迟疑，即令就地处斩。然后直奔武则天的寝室长生殿。殿前侍卫环立拒进，张柬之须眉倒竖，大喝一声“退下”，大踏步带兵敲响了武则天卧室的大门。

武则天听到人声杂沓，料知有变，便竭力支撑起身子，厉声问道：“何人胆敢作乱？”张柬之带着太子已拥兵到了床前，齐声道：“张易之、张昌宗谋反，臣等奉太子令，入诛二逆，恐致漏泄，故不敢预闻……”

武则天仍以一贯的强硬态度，对太子怒目而吼："汝敢为此么？但二子既诛，可速还东宫！"

张柬之等以硬对硬，大声道："太子不可再返东宫，以前天皇唐高宗以爱子托给陛下，现太子年齿已长，天意人心，久归太子，臣等不忘太宗、天皇厚恩，故奉太子诛贼，愿陛下即传位太子，上顺天心，下孚民望。"

武则天实不甘心女皇的威风就此熄灭，当然不愿马上传位，没料到自己强硬，对手却更加强硬，大有不成功便成仁之势。又见人势汹汹，刀光闪闪，她也只能一下子软瘫下来，口中说："罢罢！"身子已重新缩进床里边去了。

第二天，张柬之等毫不偷闲，把异己分子或捕或杀，干净利落消除后患，然后让太平公主直接找武则天，劝迫传位。不多时，唐中宗李显复位，真正掌握了国政。

显然，对于像武则天这样敢作敢为、言出不二，尤其是在十五年之中以强硬态度控制朝政而得心应手的人，如采用软弱退让的手法，只能使武则天更加强硬，更加为所欲为。在这场争取皇位的权力斗争中，以张柬之为首的一帮人，一改太子等一味妥协忍让的做法，果断用强，决不手软，决不讲情面，从而一步到位，取得了复唐的成功。应该说，张柬之"以硬对硬，一步到位"的做法，在当时是最为明智的。

屈尊自责可以换得支持

古时候，作为一个英明的统治者往往将人治和法治结合起来运用。因为，人治是指以统治者的人格作为基础，当统治出现危机时，屈尊自责就成为他们唤起同情，争取支持的伎俩。

宋徽宗宣和七年，金兵大举南下，逼临宋境。徽宗对此束手无策，于是向大臣请教计策。宇文虚献计道："今日宜先降诏罪已，更革弊端，俾人心天回，则备御之事，将师可以任之。"于是，徽守委托文虚草拟了一份"罪已诏"，批评自己的"言路壅蔽，面谀日闻"的错误，并表示要广开言路、兴利除弊。于是沸腾的民怨稍有平复，但实际上，宋朝朝廷仍旧腐败堕落。

这类"罪已诏"在许多时候往往是行之有效的，因为以天子之身而屈尊自责，必将更加坚定百姓"皇上圣明"的信念。特别是在一个封建愚昧

气息充斥的国度里，百姓的怨怒往往是只反贪官而不反皇帝，这样的一个“罪已诏”很容易使百姓宽宥他们犯下的罪恶。所以晋人《习凿齿》曾议论道：“承认过失而使事业兴盛，这是最聪明不过的做法。如果推诿过失，只宣扬自己的成功，不提及自己的失误，以致上下离心，人才流失，那才是最蠢的做法。”

这种看似勇于承认错误，实则为“障眼法”的伎俩，往往极具欺骗性，因而也就为历代许多统治者施用。

孔子说过“见贤思齐”，“见不贤而内自省也”，看到别人有毛病就反省自己，孔子大概是中国第一个善于反省的大师，而孟子也是一个善于反省的大师。作为孔孟之道的信徒，曾国藩最佩服孔孟的反省之术。对于自己的错误要勇于承认并改正，对于由自己造成的失败要敢于自责，曾国藩正是在这样的一个背景下来“逐日检点”的，由于此举关系进德修业的大事，所以他才能自己要求得那样严格，不可有一天的怠慢。而手下诸将受其影响也都愿意承担失败的责任，统帅如果有了这种自责的精神，那么打胜仗就是必然的了。

《厚黑学》 立威篇 软硬兼施———恩威术（4）

《厚黑学》立威篇 软硬兼施———恩威术（4）

以仁为治者宽厚待人

中国历史上，许多帝王都懂得以仁为治的道理，也多次运用于自己的统治之中。

唐太宗去世前夕，曾故意把已经负有辅佐太子重任的宰相李贬官。

他告诉太子道："李是有能力辅佐你的，但他是我手下的功臣，是前朝元老，而你跟他并没有什么恩爱相结，因此，难免会摆出桀骜不驯的样子，使你难于驾驭于他，所以我才故意贬谪他。你继位后，可即刻让他官复原职，他便会对你感恩戴德，忠实地效命于你。"

果然，太宗逝世后，太子李治继位的当日，就让李复任宰相，由此，李对新皇的感激之情溢于言表，从此忠心耿耿，不复二心。

无独有偶，汉代大将卫青不斩败将的故事也说明其仁治的高明。

有一年，汉武帝派卫青出兵定襄，他的部将苏健、赵信两军共三千多骑兵，个个具有非凡本领。一日，这两军突然与单于的部队遭遇，经过一日激战，三千多骑兵几乎全部战死，赵信也投降了单于，只有苏健只身逃回汉营。

一时间议论纷传，都道苏健必死无疑。更有议郎周霸对卫青进言道："自从大将军出兵以来，还未曾斩过部将，今天苏健损失了这么多人马，还一个人逃了回来，以卑职愚见，应将其斩首示众，昭示全军，以显示将军的威严和治军有方。"

但军中有一个叫安的长史却竭力加以劝阻，他说："万不可如此做!想苏健以数千人马抵抗数万敌军的围攻，奋力苦战一天，士卒悉数战死，不敢有二心，可见其忠焉，如今他死里逃生，拼死逃回营中，如果反而被斩，这无异于告诉众人，今后如打败仗，千万别跑回来，干脆投降敌人。所以万不可杀他。"

卫青听了这番陈述，心中深以为然，于是说道："我卫青将真心诚意

地待他，让他待留军中，我不怕会因此失去威望。周霸劝我以斩部将来显示威仪，这根本就不符合我的心愿。再者，虽然大将军有权斩杀部将，但以我被皇上宠幸，也不该在城外擅自诛杀部将。将他送往皇上那里去，让皇上自己亲自发落他吧!这样形成大臣不敢专权的局面，不是更好吗？”

左右的人听了这番话，深为卫青的深明大义和忠诚所感服，更加钦佩卫青的为人和仁慈，莫不肃然以对。

于是，卫青将苏健囚禁起来送到汉武帝那里，汉武帝果然不久就赦免了他的罪。

卫青不斩部将，说明他是一位宽厚仁慈的将军，同时也说明他是一位懂得仁治的统帅。

《厚黑学》 立威篇 借刀杀人———制衡术（1）

《厚黑学》立威篇 借刀杀人———制衡术（1）

“登高而呼，臂非加长而见志远，善假于物也。”我们在处理工作和生活中的难题时，总会遇到很多困难和对手，在这种情况下，假手于人、以人制人，是我们在商战中制衡对手的重要手段。

假手于人借力打力

兵不钝而利可全。在兵法中所说的“假手于人”的意思就是自己难以做到的事情，便利用他人的力量，去战胜对手，自己不动干戈，坐享其成。

在古代复杂的军事斗争中，智高一筹的谋略家，为了达到“兵不钝而利可全”的目的，常常采取假手于人之术，利用外力去击败对手。

春秋时期，卫国的州吁杀死同父异母的哥哥卫庄公，篡夺了君位。他怕百姓不服，就叫自己的好友石厚去向其父亲石碏讨主意。石碏是卫国老臣，已退位在家，听说此事，想借他人之手除掉这个逆子。于是就说：“安定君位并不难，只要州吁去朝见周天子，取得合法地位，百姓也就没什么可说的了。”石厚问怎样才能见到周天子，石碏说：“陈国国君桓公正受到周天子宠信，陈、卫两国又相处很和睦，如果先去朝见陈桓公，让他出面代为请求，就一定能够达到目的。”与此同时，石碏又写了一封信暗中派人送给陈桓公，列举了州吁杀君篡位和石厚助纣为虐的罪行，说自己年事已高，力不从心，请桓公趁机除掉他们。陈桓公见信心领神会，等州吁、石厚上门时，就把他们抓起来，捎信给卫国，让卫国派人处决了州吁、石厚。

汉时晁错天性恶狠，性刚而坚，曾主张以法治天下，他在汉景帝时任御史大夫，强调法令治国。由于刘邦当时分封的属国权势太大，不利于中央集权，晁错建议修改法令三十章以减属国的权势地域，诸属国皆哗然。

晁错的父亲知道后，从颍川到长安来劝戒他说：“皇上刚刚即位，你却侵逼诸侯各王，拆散人家骨肉，搞得诸侯怨声载道。你究竟想干什么呢？”晁错说：“不这样，皇上的龙椅就坐不安稳。”你父亲叹一口气

说："皇上一家是平安了，但我们晁家却会有灭族之灾！"就喝药自杀了。临死时痛心地说："我不忍看到灾难降临到全族人身上。"但晁错不听，好友也奉劝，仍不听。

后来，吴楚七国打着诛灭晁错的旗号造反，说要清理皇上身边的奸臣。

大臣袁盎本与晁错有旧怨，借为汉景帝策划消灭叛乱之事，袁盎请求汉景帝屏退左右，连晁错也在内，晁错恨恨而去。袁盎说，七国本是汉高祖子弟的分地，现在因为晁错无故侵凌才叛乱。目前只要杀掉晁错，把封地还给吴楚七国，天下自然就安定了。汉景帝沉默了很久，说一声"我不能因爱惜一个人而得罪天下"，下令斩杀晁错，族人全部废为普通人。

事实上，古今中外成功的借敌战例数不胜数。战国时期，郑桓公准备攻打郐国，先派人探查郐国的英雄豪杰、忠臣良将和智谋高超、骁勇善战的人，列出名单。申明一旦打下郐国，将把郐国的良田分送给他们，并分封官爵。然后，郑桓公又在郐国城外设立祭坛，把写下的名单埋在土里，以鸡猪血祭之，对天盟誓，永不负约。郐国国君得知，以为自己国内有人要叛国，一怒之下，把郑桓公所列名单上的人全都杀掉了。郑桓公乘机兴兵攻打郐国，不费吹灰之力夺取了郐国。

假手于人，不仅可以借助友邻之手达到自己的目的，而且可以借敌之力，以敌制敌。揭暄在《兵经百篇借》中对借敌之术作了较全面的阐述。他说："艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可智谋则借敌智谋。何以言之？吾欲为者诱敌役，则敌力借矣；吾欲毙者诡敌歼，则敌刃借矣；抚其所有，则为借敌财劫其储；令彼自斗，则为借敌之军将；翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之智谋。"大意是：自己的力量不够，就要设法借用敌人的力量；直接杀敌人有困难，就要设法借用敌人的刀斧；缺乏金钱，就要设法借用敌人的金钱；缺乏物资就要设法借用敌人的物资；自己缺乏兵将，就要设法借用敌人的兵将；自己智谋行不通的时候，就要设法借用敌人的智谋。在这里，揭暄对借敌之术见解颇深。这是他对前人的"借术"和作战经验的高度概括和总结。

一石三鸟强者之计

在武术格斗中，借力打力是最高的境界；在官场中，借力打力则是

最高的权谋。明代时朱元璋占领了太平，元军大批人马赶来围攻。而另一处方山寨的所谓“义军”几万人，在其元帅陈某的率领下趁火打劫，也来进攻太平。

结果，朱元璋派徐达出城，潜到方山寨“义军”的背后，前后夹击，方山寨“义军”大败，陈某被擒。朱元璋收降了他，哪知他是假投降，但是朱元璋也有戒心。

朱元璋把陈某原来手下的兵马给了张天澈，张天澈领着这些军兵打集庆，却吃了败仗。原来，陈某曾暗中写信给旧部下，说自己是假投降，要他们打战不要出力，等自己脱身之后，再回过头来对付朱元璋。

有人将这事告诉了朱元璋。朱元璋没有暴跳如雷，而是冷静地导演了一场一石三鸟的好戏。

他将陈某找来，对他说，人各有志，如果你不愿意为我服务，那就随你的便，我朱元璋不会为难你。陈某立刻反应过来，说自己绝无二心。

朱元璋顺手推舟，就让他领着自己的旧部人马去攻打集庆。陈某自然十分欢喜。陈某到了距集庆不远的板桥后安营扎寨，派人去集庆城，与守将勾结在一起，根本不攻打集庆。

到了九月，在朱元璋安排下，张天澈和郭天叙带着自己人马赶到集庆，和陈某的兵马一起进攻集庆。张天澈和郭天叙攻打的是东门，陈某攻打的是南门，当然是假攻。

于是，集庆守将将兵力集中在东门，抵抗张天澈、郭天叙两人。他们攻城多次，没有结果。陈某这边，却说要犒劳军士，请张天澈和郭天叙到自己的营中来喝酒。就在宴会中，陈某抓住两人，杀了张天澈，将郭天叙押到集庆，被集庆守将福寿处死。两位主帅一死，陈某与福寿内外夹攻，义军大败。

张天澈和郭天叙的死，实际上成就了朱元璋，他们原来的兵马自然全部转到朱元璋手下，而朱元璋也终于当上了义军的最高领导。

十年之后，在朱元璋消灭了陈友谅和张士诚之后，朱元璋又耍了一回借刀杀人的诡计。

当时，朱元璋手下都希望他能尽快称王做皇帝，但是，这其中横亘着一个小明王韩林儿。

朱元璋虽然听了朱升的建议，要“缓称王”，忍耐了很久，但是谁不想做皇帝，一统天下？怎么解决小明王这个问题呢？直接杀害小明王倒是易如反掌，可是毕竟太露骨，弄不好，会引来灾祸。陈友谅当初不就是直接杀害了徐寿辉称帝的吗？结果手下却是离心离德。

一天，朱元璋把大将廖永忠从战场上招回来，让他到滁州去，把小明王和文武大臣等接到应天（集庆）来，还特意提醒他说：“长江风大浪险，一不注意就会有生命危险，你接小明王要十分小心。”

廖永忠当时还不知道朱元璋是啥意思，出来稍稍一想，立刻就明白过来了。

他从滁州接了韩林儿等人，在长江的一个叫瓜洲的渡口过长江。船行到长江中间，廖永忠暗中派人把韩林儿的船凿了个洞，韩林儿等人沉到滔滔长江之中，被活活淹死了。

《厚黑学》　立威篇 借刀杀人———制衡术（2）

《厚黑学》立威篇 借刀杀人———制衡术（2）

廖永忠回到应天，还假称风浪太大，把船打翻了。朱元璋也心照不宣地假意责备了他一番，让他到战场上将功赎罪。廖永忠当然窃下自鸣得意，立下奇功一件。

韩林儿一死，朱元璋的所有顾虑就打消了。就在第二年，即1367年，朱元璋在应天开始建皇宫。1368年，正式登基，做上了大明皇帝。

借助别人的力量或者假他人之手，除掉对手，成自己之谋的事情，在古代帝王争夺天下的活动中，都是常见的手段。从另一个角度看也不失为人类智慧之一。

巧借名目者险恶之至

明朝初期，李善长、刘基和徐达，是明朝三大开国功臣，曾被朱元璋比作萧何、张良和韩信，但这三个后来毫不例外地都被朱元璋所杀。

李善长是朱元璋的淮西同乡，早年就看出朱元璋是汉高祖一类的人物，毅然投奔了比自己小十几岁的朱元璋，成为朱元璋的“后勤部长”，以其出色的理财管理能力将粮饷和兵员源源不断地输送到前方，为朱元璋取得江山立下汗马功劳。朱元璋对李善长的评价甚高，说：“当年萧何有馈饷之功，千载之下，人人传颂，与善长相比，萧何未必过也。”

朱元璋在策封功臣时，李善长名列第一，成为明朝开国的第一位丞相。几乎在同时，朱元璋也对李善长起了戒心，生怕李善长功高盖主。在朱元璋当上皇帝的第三年，便毫不留情地将李善长从丞相的位置上拉下来，赶回了凤阳。但李善长老而不死，令朱元璋忧虑日深。于是，朱元璋诬陷李善长是胡惟庸的同党，将他的这位七十七岁的老战友投进监牢，同时被株连的还有李善长的妻女弟侄共七十余人。

刘基，字伯温，是一个在民间几乎被神话的人物，说他前知八百年，后知八百载。朱元璋请他出山，将他奉为张良一样的王佐之才。刘基为朱元璋制定了宏观的战略方针和具体的作战计划，为朱元璋建立明王朝尽忠效力。可是，朱元璋登上皇帝宝座半年之后，就将刘基打发回到浙江青田老家，后来又利用他与丞相胡惟庸的矛盾，借胡惟庸之手将

他毒死。

徐达是朱元璋童年时的伙伴，两个人同时投身元末起义军，当年真可谓情同手足。他的战功显赫，几乎参加了所有的重大战役，而且品德高尚，与士兵同甘共苦，不贪财，不恋色，沉默寡言，沉稳大度。像徐达这样的大功臣，找到一个斩杀的借口当然不容易，但朱元璋仍然不放过他。有一年，徐达在北方征战时背部长了脓疮，这是由于他鞍马劳顿，常年不解甲衣、汗水浸渍所致，只要敷药休养，不难痊愈。可朱元璋得到徐达生疮的消息后，却命令徐达立即回南京就医。等徐达千里迢迢到达南京时，病情已开始恶化。据说得了脓疮的人最怕吃蒸鹅，食之必死。可朱元璋偏偏赐给徐达一只蒸鹅。徐达这才知道，这是皇帝对自己下毒手，若不吃下，家人就会遭殃，所以徐达含泪谢恩，食鹅而死。

欲加之罪来于莫须有

在古代，为了达到个人某种不可告人的目的，往往以莫须有的罪名强加于人，成为借刀杀人的另一种形式。

下面是发生在三国初期的一段故事。

祢衡字正平，平原郡盘县（今山东宁津县）人，年少才高，目空一世。建安初年，二十出头的祢衡初游许昌，当时许昌是汉王朝的都城，名流云集，司空掾陈群、司马朗、尚书令荀或荡寇将军赵稚长等人都是当世名士。

有人劝祢衡结交陈群、司马朗，祢衡说：“我怎能跟杀猪、卖酒的在一起。”劝他参拜荀或、赵稚长，他回答道：“荀某白长一副好相貌，如果吊丧，可借他的面孔用一下；赵某是酒囊饭袋，只好叫他看守厨房。”这位才子惟独与少府孔融（字文举）、主簿杨修（字德祖）意气相投，对人说：“孔文举是我大儿，杨德祖是我小儿，其余碌碌之辈，不值一提。”从这些足可见他何等狂傲。

献帝初平间，孔融上疏荐举祢衡，称祢衡“淑质贞亮，英才卓砾。初涉艺文，升堂睹奥，目所一见，辄诵于口，耳所暂闻，不忘于心。性与道合，思若有神……忠果正直，志怀霜雪，见善若惊，疾恶若仇……飞辩骋辞，溢气坌涌，解疑释结，临敌有余”（《后汉书·祢衡传》）。于是大将军曹操有召见之意。祢衡一向看不起曹操，托病不往，还口出不逊之言。曹操正当招揽人才的时候，虽然恼恨，也不好加害，知道祢衡善

击鼓，就召他为击鼓的小吏。一日大会宾客，曹操让祢衡穿戴吏衣帽当众击鼓为乐，想借此污辱他。没想到祢衡竟在大庭广众之中慢腾腾地换衣服，有意赤身裸体，使宾主讨了场没趣。

曹操拿他没有办法，就想了个借刀杀人的法子，把他送给荆州牧刘表。祢衡替刘表掌管文书，颇为卖力，但不久便因倨傲无礼而得罪了众人。刘表也聪明，把他打发到江夏太守黄祖那里去。祢衡为黄祖掌书记，起初也干得不错。后来黄祖在兵舰上设宴会，祢衡说话无礼，受到黄祖呵斥，祢衡竟顶嘴骂道："死老头，你少嗦！"黄祖急性子，盛怒之下把他杀害。时为建安元年（公元196年），祢衡仅二十六岁。

孔融是孔子二十世孙，年少聪辩，有盛名，灵帝时以荐出仕，官至北海相，献帝时授将作大匠，升少府。曹操"挟天子以令诸侯"，汉帝国眼看就要变为曹家的天下，孔融心中不平，又不敢正面反抗，便用讽刺、挖苦的方式发泄愤慨，好像是言谈"轻薄"的样子。

建安九年（公元204年），曹操攻占邺城，掠取袁绍家口女眷多人，曹丕霸占袁绍儿媳甄氏为妾。孔融写信嘲笑曹操，捏造典故说周武王伐纣，把纣王宠姬妲己赐予周公。曹操一时没有明白，问这个典故的出处。孔融回答说："照今日的事情推测，想当然而已。"

建安十二年（公元207年），曹操出征乌桓。孔融又借历史事迹嘲笑说："阁下出征荒凉之地，听说从前在那里的肃慎人不善弓矢，丁零人偷苏武的牛羊，应该一并拿他们问罪。"讽刺曹操师出无名，不能建功。

时遇灾荒，曹操为了节约粮食以保证军需，下令禁酒。孔融写信跟他辩论，说天上有酒旗星，地上有酒泉郡，人间借酒成事，尧帝要是不喝酒。就做不成圣人；如果说纵酒败事，那么桀、纣因贪色而亡国，而如今并不禁止男女婚嫁。

诸如此类，无非藐视曹操，故意跟他为难。曹操心中嫉恨，因孔融官高名大，不敢轻易下毒手，就借别的事把他免官。过了一年多，孔融起为太中大夫。曹操决意除去这个对头，就让亲信郗虑做孔融的罪状，由丞相军谋祭酒路粹出面劾奏。劾疏云：

"少府孔融，昔在北海，见王室不静，而招合徒众，欲图不轨，云：'我大圣之后，而见灭于宋，有天下者，何必卯金刀。'及与孙权使语，谤讪朝廷。又融为九列，不遵朝仪，秃巾微行，唐突宫掖。又前与

白衣祢衡跌荡放言，云：‘父之于子，当有何亲？论其本意，实为情欲发耳。子之于母，亦复奚为？譬如寄物囊中，出则离矣。’既而与衡更相赞扬，衡谓融日：‘仲尼不死。’融答曰：‘颜回复生。’大逆不道，宜极重诛。”（《后汉书·孔融传》）所列罪状即使是事实，也不过是言语之失，而孔融竟因此下狱，最后弃市，家属也被处死。时为建安十三年（公元208年），孔融年五十六。他的尸体抛弃在街市上，无人敢收葬。老朋友脂习冒死收藏，被曹操逮捕，几乎被杀。

曹操杀了孔融，怕部下议论，颁发训令云：

“太中大夫孔融既伏其罪矣，然世人多采其虚名，少于核实，见融浮艳，好作变异，烩其诳诈，不复察其乱俗也。此州人说平原祢衡受传融论，以为父母与人无亲，譬若器，寄盛其中。又言若遭饥馑，而父不肖，宁赡活余人。融违反天道，败伦乱理，虽肆市朝，犹恨其晚。更以此事列上，宣示诸军将校掾属，皆使闻见。”（《三国志·魏书》卷十二注引《魏氏春秋》）

明明是诛除异己，为今后篡位扫平道路，曹操却硬要拉上纲常伦理、风俗人心，摆出孔子诛少正卯的架势，这就是欲加之罪，何患无辞。

《厚黑学》 立威篇 铁面无私———执法术（1）

《厚黑学》立威篇 铁面无私———执法术（1）

功与过、赏与罚，它们是管理者借以行使职权的两种重要手段，是为领导者手中的两根判笔，轻重不一就会顾此失彼，赏罚分明决不可偏废。因此，作为执法者必须黑脸无情，只有这样才能真正还公正于天下。

法为治政之本

在古代，许多历史君王均认为，法律是治国之本，是国家和人民行为的准则。“天下从事者，不可以无法仪。无法仪而其事能成者无有也。虽至士之为将相者，皆有法。虽至百工从事者，亦皆有法。”所以早在古代人们就提出要缘法而治。这一点正如古人所说：“法令者民之命也，为治之本也。君主无术则弊於上，臣无法则乱於下，此不可一无，皆帝王之具也。”

从历史的发展看，“法”治属于人性的社会，“力”治则属于兽性的社会。由于人类社会兼具人与兽两种特性，所以君王也必须能巧妙地运用法与力。法律是社会人性的体现，是文明重要的表现，而力治是所谓君王的兽性，它崇尚的是权术和诈术，最主要的是对狐狸与狮子个性上的研究。狐狸虽然能够识破陷阱而不受伤害，但它无力对付野狼暴力的威胁；狮子虽然以它的威势可唬住任何野兽，使野狼落荒而逃，却因为趾高气扬，很容易轻敌而中了别人的计谋，导致严重的失败。

随着社会的发展，人类的进步在当代社会具有较广泛的法制基础，也是现代文明社会中重要的管理方法。因而，法律作为约束人们服从社会道德和伦理的规范，在生活中运用的十分普遍。比如说，当今中国的教育方法虽然也强调儿童要爱劳动，但只是在文字和道德上加以提倡，而在一些国家他们却制定了一些富有远见的法律条文对儿童的家务劳动行为加以规定：孩子们应该帮助父母做家务活———这在联邦德国是以法律形式明文规定的。

这条法律已有一百年的历史，至今仍然有效。不久前，勃留尔市法院又作了更详细的规定：孩子们在6岁以前不承担家务，只是玩耍，6岁～10岁要帮助父母洗餐具，收拾房间，到商店买东西；10岁～14岁要在

花园里劳动，洗餐具，给全家人擦洗鞋子；14岁～16岁擦洗车和在菜园里翻地；16岁～18岁要完成每周一次的房间大扫除，如果父母都上班工作的话。这种法律对培养孩子的品德可是大有好处，值得我们借鉴和学习。

德为治国之源

古时治理国家一向有两种基本方法，一种是以武力治理天下方法，这种方法以力量作为炫耀的手段，对于不守法的民众采取滥杀滥捕的方法，人民虽然害怕而不敢说话，但内心中却对统治者充满了憎恨；而另一种方法是以道德治理天下，这种方法利用崇高的道德来感化民众，既替民众的疾苦着想，又替他们排忧解难，并告诉他们正确的道理，这就是曾国藩所推崇的“道德之威”。

“道德之威”的由来来自于古代韩婴。他认为对老百姓要施之以恩、动之以情，又要以道德的威力来影响他们，“如是则百姓亲之如父母，畏之如神明，故赏不用而民权，罚不加而威行”。早在东汉时期，刘秀就已经懂得运用以道德之威来感化臣子。东汉初年，冯异治理关中甚见成效，有人嫉妒他，便向刘秀打小报告：“冯异权威很重，老百姓都向着他，现在他被称为‘咸阳王’。”

刘秀根本不相信这一套，但他也没有就此罢休，而是将这份报告转给了冯异。冯异大为惶恐，连忙上书申辩，刘秀一面安慰他，又一面指出，老百姓纵然对冯异拥戴，那是因为“将军对国家的贡献很大，说起来我是君，你是臣，你代表我治理地方，我怎么能怀疑你呢。”冯异受刘秀一句话感悟，从此更忠心耿耿绝无二心了。

纵观古代将领都有一套感化下属的办法，《三国演义》中，孔明在平定南越时曾碰到一名智勇双全的将领姜维，欲收其为入门子弟。他多方设计，逼迫姜维主弃亲离、走投无路正想自尽之际，给他好言相劝、良言相抚，并把他母亲平安送来……姜维感动得热泪纵横，下马跪拜。

孔明用的正是道德之威法。《三国演义》中类似的计谋还有很多。从史料记载来看，清末曾国藩所率领的湘军在一段时期确实在民间有一定的好名声，曾国藩所赖以成名的“道德之威”战术终于达到了它的目的。

正如曾国藩所说：“我现在军中，声名极好。所过之处，百姓爆竹焚

香跪迎，送钱米猪羊来犒军者络绎不绝。以祖宗累世之厚德，使我一人食此隆报，享此荣名，寸心兢，且愧且慎。现在但愿官阶不再进，虚名不再张，常葆此以无咎，即是持身守家之道。至军事之成败利钝，此关乎国家之福，吾惟力尽人事，不敢存丝毫侥幸之心。”

一视同仁才能严格执法

法是人行为的准则。有法必依，依法必严，所以在很早以前统治者就很强调一视同仁、庶民同罪、严格执法。

朱元璋攻下婺州后，为了笼络民心，开仓赠粮，同时为了节省粮食，禁止喝酒酿酒，可是他手下这些当兵的有几个不是贪酒的？所以，许多人并没有遵守朱元璋的命令。

这其中，带头违抗军令的是大将胡大海的儿子。朱元璋知道胡大海的儿子带头违令，更是气愤异常，立即将他抓了起来，准备处以重罚。

这时，一位叫王恺的手下对朱元璋说，胡大海可不是一个善茬，如果他要是想不开，作出谋反的事情来，那可不好收拾了。况且，胡大海现正在绍兴与张士诚开战，杀了他儿子，对战局也不利。王恺请朱元璋免了胡大海儿子。

可是朱元璋在这种原则问题上，从来都不手软。如果这次饶恕了胡大海的儿子，那自己的命令不是等于废话了吗？如此，以后谁还会把自己的命令当作一回事呢？而且，正因为是胡大海的儿子，正因为胡大海是自己手下的爱将，与自己是情同手足的兄弟，更是应该严格执法，不徇私情。在军令面前，上下一视同仁。

朱元璋对王恺说：“宁可让胡大海背叛了我，也不能使我的法令行不通。”说完，就亲手杀死了胡大海的儿子，这件事震动了全体将士。自此，大家都知道了，主帅是一个说一不二，视律过命的人，以后再也没有人胆敢以身试法了。

而胡大海呢，他也十分明事理，虽然自己是个大将，功劳很大，但是这毕竟是在军中，军令如山。朱元璋的做法没有任何错误，不杀自己的儿子，那就会失去军心，最终结果必然是大事无望。胡大海没有反叛，也没有怨恨朱元璋，而是同以往一样，尽心尽力为朱元璋打天下。按律判刑者执法如山平衡关系，

安抚民众才能相安无事

刘邦打败楚霸王项羽之后，建立了刘氏的统治地位。但按照历朝历代论功行赏、割地封侯的原则，那些曾为建立汉朝江山立下过汗马功劳的文臣武将们都将得到应有的赏赐，但刘邦初为人君，尚未深谙统治之术，因此，在封赏之时，多照顾那些平时跟自己关系好和有亲属关系的人，诸如张良、萧何及吕后家族中的人。这一来，那些虽也曾立下大功，但跟刘邦关系一般甚至素有隔阂的人便被冷落一旁。一时间朝廷内外议论纷纷，猜忌四起，人心浮动。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（5）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（5）

退一步，路更宽

清朝康熙年间的某一天，一骑快马跑进宰相府。并不是天下出了什么大事，宰相张英收到一封来自安徽桐城老家的信。

原来，他们家与邻居叶家发生了地界纠纷。两家大院的宅地都是祖上的产业，时间久远了，本来就是一笔糊涂账。想占便宜的人是不怕算糊涂账的，他们往往过分相信自己的铁算盘。两家的争执顿起，公说公有理，婆说婆有理，谁也不肯相让一丝一毫。由于牵涉到宰相大人，官府和旁人都不愿沾惹是非，纠纷越闹越大，张家人只好把这件事告诉张英。

张英大人阅过来信，只是释然一笑，旁边的人面面相觑，莫名其妙。只见张大人挥起大笔，一首诗一挥而就。诗曰："千里家书只为墙，让他三尺又何妨。万里长城今犹在，不见当年秦始皇。"交给来人，命快速带回老家。

家里人一见书信回来，喜不自禁，以为张英一定有一个强硬的办法，或者有一条锦囊妙计，但家人看到的是一首打油诗，败兴得很。后来一合计，确实也只有"让"这惟一的办法，房地产是很可贵的家产，但争之不来，不如让三尺看看。于是立即动员将垣墙拆让三尺，大家交口称赞张英和他家人的旷达态度。

他家宰相肚里能撑船，咱们也不能太落后。宰相一家的忍让行为，感动得叶家人热泪盈眶，全家一致同意也把围墙向后退三尺。两家人的争端很快平息了，两家之间，空了一条巷子，有六尺宽，有张家的一半，也有叶家的一半，这条几十丈长的巷子虽短，留给人们的思索却很长。

《厚黑学》 立威篇 铁面无私———执法术（2）

《厚黑学》立威篇 铁面无私———执法术（2）

最后，刘邦依照张良的建议把雍齿这样与高祖有怨之人封为侯，其他众臣见状，心中便自然平静下来，于是一场可能发生的政治风波即告平息。

战国时，有一次，齐景公与晏子到少海游历，他们登上柏寝台，眼下是齐国的一派奢糜景象。齐景公望着这一切，心中油然生起一阵感触。齐景公道：“国家实在是太糜烂，长此下去，以后谁能够维持国家的局面呢？”晏子似乎是不假思索地答道：“可能是田成氏吧!”晏子答道：“田成氏掌握了齐国的民心啊!你看他，要求君王给大臣加官进爵，提高俸禄。借给百姓的粮食用大斗量，而当百姓还他们时却用小斗量，意在施人以恩惠。杀牛时自己只取一盘肉，其余的都分给家臣。相比起来呢，你却一味地只想收夺财富，而不给民以实惠，一旦有灾，齐国百姓死伤枕籍却得不到帮助。相比之下，田成氏管辖的地方，百姓总是能得到他的帮助解救，所以难得有饿死的现象。周、秦的人民都非常崇拜田成氏，纷纷涌向他管理的地方。田成氏的仁德受到广大人民的颂赞，所以我认为将来的天下必为田成氏所有。”齐景公听完，悲伤地流下了眼泪，“我的天下将被田成氏夺取，有什么办法才能避免啊!”晏子道：“请您别担心，如果大王真想保住自己的天下，现在还为时不晚。惟一的办法就是接近人民，远离奸佞，治乱世，轻刑罚，救济贫穷，怜恤孤寡，施恩惠于不足，这样人民必然会归服大王，使田成氏无隙可乘。”齐景听完连连点头称是。利民而不损民，助民而不损民，这是任何统治者都不可违背的基本规律。人民是国家的基础，所谓“得民心者得天下”，说的就是这个道理。

《厚黑学》　立威篇 除恶务尽———廉政术（1）

《厚黑学》立威篇 除恶务尽———廉政术（1）

在对待国家利益和个人利益的态度上，要能够辨别出为人臣的忠奸。清廉公正的领导将国家利益放在首位，而将个人利益置之脑后，所以，忠臣以国为先，而后才是自己的个人利益。

勤政爱民才能治理天下

“勤”是做好任何事情的前提，治家治国均离不开一个“勤”字。因为勤能补拙。

朱元璋从一个食不果腹、衣不蔽体的小和尚，能够走上皇帝的宝座，其中的巨大差距，自然只有他自己才能体会。有句话说：“创业难，守业更难。”对他来说，更知道好好治理国家的重要性。

所以，朱元璋有喜有忧，喜的是得到了天下，忧的是怎样治理天下、守住这一份基业。像许多其他朝代的开国之君一样，在做上皇帝之后，朱元璋并没有安于享乐，而是经常吃不好、睡不好，心情焦虑。

他认为，履行皇帝的职责，最重要的还是勤于政事。张士诚为什么会被自己打败，原因之中，主要的一条是他长期不亲自过问政事，而是把重大的治理责任委任给了某些权臣.最后，权臣们得以能够欺上瞒下，导致内部腐朽。

通过总结元朝的灭亡，朱元璋也认识到，元朝之所以被消灭，主要原因也在于此.元朝君主把重大的朝廷事务都交给了几个大臣，自己则养尊处优、沉于享乐，而被委以重任的大臣则独断专行，任意胡为，欺骗君主。这样的国家，哪有不被推翻之理。

朱元璋时刻牢记这些教训，一般情况下，除非是生病，都能坚持上朝理政。

史书记载，他每天一大早就上早朝，早朝结束后，稍为休息，就开始批阅公文和奏章。午后，还去朝中处理政务，有时就与臣子们谈论历史和儒学。一般要等到傍晚，才会起驾回宫。

史书还记载说，朱元璋吃饭的时候，如果想起什么事情来，就会立即放下碗筷，把事情写在一张纸条上，别在衣服上，生怕给忘记了。有时候，衣服上别的字条太多了，就像打了许多补丁，他还戏称为“鹑衣”。

他对自己勤于政事是这样说的：“朕自即位以来，经常以勤励自勉。天未亮便临朝理政，傍晚时分才还宫。深夜卧床难寐，便披衣而起，时而仰观天象，一旦发现星变，即刻忧心忡忡；时而思量天下之事，凡应当施行之事，便立即记录在案，俟天亮后上诏执行。”

史书记载了不少有关朱元璋勤于政务的事迹。比如，朱元璋曾经在不到十天之内，一共批阅了各种奏札六百多件，处理国事达近三千四百件，实在是勤勉有加。

一方面，朱元璋自己以身作则；另一方面，又要求臣下做到勤政。他曾一度派出专门的人，在早五更天的时候，在京城的城门之上吹号角，并高声唱出下面这段话，以引起文武百官的警醒：“为君难，为臣又难，难也难；创业难，守业成业更难，难也难；保家难，保身又难，难也难！”

朱元璋对国家政务的用心之勤、用心之专，在历代皇帝中，也是屈指可数的。

忠臣以国为先

在对待国家利益和个人利益的态度上，清廉公正的领导将国家利益放在首位，而将个人利益置之脑后，所以，忠臣以国为先，而后才是自己的个人利益。

魏晋南北朝时，北魏太武帝拓拔焘打猎，尚书令古弼却把体弱羸瘦的马匹供给他们使用。太武帝大怒，要把古弼杀掉。

古弼说：“我作为大臣，不能让君王沉湎于打猎游戏上，不给皇上准备强壮的马去打猎，这种罪小；而让君王沉醉于打猎游戏，不作国防准备，不去思虑国家的命运，这种罪就大了。”古弼这样做是为国家作长远考虑，他认为，骏马是为了打仗时供应前方将士作战用的，而不是供皇帝游乐的，自己应以国家利益为重，即使被君王处死了，又有什么关系呢？太武帝深受古弼的舍己精神感动，最终赦免了他的罪。

作为一个明智的领导者，应该常常想到个人的尊严事小，而国家的尊严事大。个人尊严可以不考虑，而国家的尊严则丝毫不能含糊。

第一次世界大战中，一名黑人少校军官和一名白人士兵在路上相遇。士兵见对方是黑人，就没有敬礼。当他擦身而过，忽然听到一个低沉而坚定的声音：“请等一下。”黑人军官对他说：“士兵，你刚才拒绝给我敬礼，我并不介意。但你必须明白，我是美国总统任命的陆军少校，这顶军帽上的国徽代表着美国的光荣和伟大。你可以看低我，但必须尊敬它。现在，我把帽子摘下来，请你向国徽敬礼。”士兵终于向军官行了军礼。

这位黑人少校，就是后来成为美国历史上第一个黑人将军的本杰明·戴维斯。本杰明·戴维斯之所以能获得如此的成就，依靠的正是这种先国后己的爱国精神。

早在唐代时，安禄山为了获得唐玄宗的欢心，极尽吹牛拍马之能事。为了往上爬，甚至不惜拜比自己年小几岁的杨贵妃为干娘，终于得到了手握重兵的刺史官位。而大权在握之后，他拥兵自重，发动了安史之乱，将唐朝一步一步逼向了衰败的边缘，这种小人行径，为世人所不齿。而汉代张骞出使西域，匈奴为了迫其投降，将其扣在匈奴十余年，并强迫其取匈奴女为妻，但张骞最终还是逃了回来，并手捧使节向皇上复命，这种始终如一的君子品德与安禄山等人的反复无常形成的对比是何等的鲜明。

《厚黑学》　立威篇 除恶务尽———廉政术（2）

《厚黑学》立威篇 除恶务尽———廉政术（2）

不谋私利才能法度严明

古时候，有个“羊续悬鱼”的典故，说的是东汉灵帝时任南阳太守的羊续，收到下属的一份礼，是一条鲜鱼。当时他不好拒绝，只是把鱼悬挂在大厅。鱼臭了，鱼干了，那位下属又再次送鱼来了，他当然是有求而来的。但羊续说：“上次的鱼不还在那儿挂着吗？不用再送了！”

从此，人们都知道羊续是个不受贿不收礼的清官，南阳被羊续治理得很好。

羊续的美名传到汉灵帝耳中，灵帝便要提拔他当太尉。不过，当时是朝政腐败，皇帝亲自卖官鬻爵。既然是太尉的高官，羊续须交钱千万才能获任命。

这个汉灵帝确实也贪得无厌，荒唐得离谱，既因羊续是清官而提拔他，却又要叫使臣去向羊续索取这千万钱的“礼”。

羊续见了使臣，拿出一领单席让他坐下。既没有设宴款待，也没有寒暄恭维，只是请他看看自己身上穿的破棉袍子，说：“我的全部财产都在这儿了。”

使臣无奈，只好两手空空回去见驾。灵帝大为没趣，他怎么也想不到羊续竟清廉到了一千万钱也拿不出来，于是提拔太尉的交易就没有做成，只给历史留下了这个昏庸皇帝的一段笑柄。

与汉灵帝不同，宋真宗属于史家所称的圣明天子，但他不是索贿，而是行贿。

一天，宋真宗请宰相王旦喝酒，君臣二人喝得很开心。宴罢，皇帝对宰相说：“这酒很好，你带一坛回去与妻儿共享吧。”说着令人送给他一坛密封的酒。

皇帝赏赐臣子，本是荣耀而可公开的事，谁料这一回是大有隐情。王旦回去一开封，不由得半天说不出话来：坛子里哪是什么酒，竟是一

坛子又大又圆的珍珠，其价值就不用提了。

皇上行贿！王旦心中雪亮，这是俗话所说的“堵口费”。

原来，当时天下太平，皇帝渐生骄奢淫逸之心，便说做梦梦见“神人言将赐天书于泰山”，想去山东行封禅大礼。苦就苦在史书上记载，凡君主封禅泰山都是在天降“祥瑞”之时，时无“祥瑞”，真宗说不出口。有个奸臣叫王钦若的说：“只要当皇帝的自己相信，假的也变成真的了。”意思就是伪造“祥瑞”以封禅泰山。但真宗还是怕名重天下而又为自己所倚重的贤相王旦会出来劝阻。

于是，便有了偷偷行贿这一招。

果然，王旦的口被堵住了，从此对封禅泰山之事不再插嘴，还违心地奉命当了“大礼使”、“天书使”。

汉灵帝的荒唐，在于他已忘了整个天下都是他的，竟为了区区一千万钱而放弃了一个治国的能臣，他的天下也就很快崩溃，后世理所当然把他视为葬送汉室天下的罪人。

宋真宗虽也荒唐，但他尚畏惧执法的宰相；虽有骄奢淫逸之心，但他也知道需要任用贤臣以治理天下；否则，他大可用罢免甚至杀戮的方式除去绊脚石，而不必留下行贿的丑闻了。

作为王旦，他虽然在封禅一事被堵住了口，但在兴利除弊，保护贤良方面，他做了不少好事，治天下以法。宋真宗要行贿，说明法度的严明，皇帝权力的相对受制约。

除强铲霸方为好领导

历史上，在兵荒马乱的战争年代，广大劳动人民渴望过上安居乐业的美好日子，但这一愿望却常常得不到实现，劳动人民仍遭到强权势力的压迫和欺躏。所以一直以来，除强铲霸打击豪强、安定百姓成为利国利民的需要。东汉光武帝时，有“强项令”美称的洛阳令董宣就是其中的典型人物。

初时，董宣被大司徒侯霸聘为僚属，由此开始了他的官宦生涯。后来，董宣“举高第，累迁北海相。”当时北海郡所在的青州境内，有一批豪强大姓横行于地方。董宣到北海任职不久，就碰到一起豪强杀人案。

北海郡有个大姓豪强公孙丹。董宣上任后，曾委他为“五官掾”。公孙丹本是地方一霸，又得到新来的“父母官”的委任，自然更加气使颐指、骄横一世了。他新造居宅，很是考究，可是请算卜弄卦的人一看，说此舍“当有死者”。公孙丹听了，惟恐此卦应在自家人身上，竟然“令其子杀道行人，置尸舍内”，以消自家之灾。董宣得知此事大怒，立即下令将滥杀无辜的公孙丹父子抓来处死。公孙丹的宗族亲党三十余人“操兵诣府”，气势汹汹地前来兴师问罪。董宣毫不手软，命令手下僚佐水丘岑带人将他们全部拿下，并处死了这些为虎作伥、兴兵谋乱的人。

这件事传到青州刺史耳中，以杀人多滥的罪名上奏朝廷弹劾董宣，并且将水丘岑下狱拷问。很快，董宣也被关入狱中。可是，他在狱中以读书自慰，“晨夜讽诵，无忧色”。当他被判处死刑临赴刑场时，属官们准备了一些酒菜为他送行，他却厉声说道：“董宣生平未曾食人之食，何况将死之时！”昂然登上囚车。当刀斧手正要动刑时，恰好光武帝刘秀的使者驰马来到刑场，宣诏赦免董宣死刑。回到狱中，刘秀又派使者诘问董宣为何“多杀无辜”，董宣据理申辩，说明真情，并声明水丘岑是按他的命令行事，宁可自己受死刑而不要处死水丘岑。刘秀听了使者回来所说的情况后，下诏免去董宣的罪名，并令青州刺史不要再办水丘岑的罪。死里逃生的董宣被降官派至怀县任县令去了。

建武十九年，董宣被朝廷特征为洛阳令。洛阳是东汉王朝的首都，居住着大批皇亲国戚、达官贵人。他们往往仗势横行，不遵法度，甚至杀人越货，扰乱治安。身为洛阳地方长官的董宣，能否坚持依法行事、惩恶除强，这对他确实是个考验。

不久，发生了这样一件事。光武帝的大姐湖阳公主的家奴，仗着主人的势力，竟然于光天化日之下行凶杀人。杀人之后，躲在公主的府第中，企图逍遥法外。一天，董宣得知湖阳公主因事外出，赶车的那个家奴正是杀人的罪犯，便在洛阳城北的夏门亭等候。当公主的马车经过时，董宣拦车勒马，不准通过，大声责备湖阳公主纵奴犯法的过失，并且“叱奴下车”，逮捕了那个凶犯，“格杀之”。湖阳公主恼羞成怒，立即赶到宫中，向光武帝哭诉此事。刘秀听了大怒，即刻命人抓来董宣，要“格杀之”。董宣面无惧色，说：“愿让我说完一句话而后死。”刘秀气狠狠地说：“你还想说什么？”董宣大声说道：“陛下圣德中兴，而纵奴杀良人，将何以理天下乎？臣不须相逼，请得自杀。”说完，一头向宫中的柱子上撞去。刹时间，鲜血喷涌，流洒满面。刘秀听了董宣的话，本来气就消了一半，又见此景，忙命身旁的侍从扶住董宣，不使再撞。为了给湖阳公主一个面子，刘秀命董宣向公主叩头致歉。可是董宣认为自己

依法行事并无过错，拒不叩头。刘秀让侍从强行往下按董宣的头，董宣双手撑着地，硬挺着脖子，就是不肯低头认错。刘秀嘴里说道：“真是个强项令！”心里不由赞赏起这个有股硬气的洛阳令了，便不再勉强他，还让董宣“诣太宫赐食”，赏了一顿好饭菜。董宣毫不客气，将饭菜一扫而光，然后将饭碗菜盆都反扣在桌上。刘秀听了内侍的报告很奇怪，又召来董宣询问，董宣回答道：“臣食不敢遗余，如奉职不敢遗力。”刘秀听了，很满意这个忠于职守的洛阳令，便赏赐了三十万钱给董宣。董宣将赏钱全部分给手下属吏。从此，更加认真地纠察违法，搏击豪强，使洛阳城中那些身有劣迹的贵戚豪强，听到他的名字“莫不震栗”。董宣因此而得了个外号叫“卧虎”。洛阳的老百姓还编了个歌唱：“衙鼓不鸣董少平。”意思是说，由于董宣除强惩霸，使那些豪强贵戚不得不有所收敛，不敢恣意欺压百姓、草菅人命了。因此，到衙门去击鼓喊冤的百姓大大减少，以至都听不到鼓声了。可见，董宣在任洛阳令期间，洛阳一带的百姓稍稍能过一点儿安稳的日子。

《厚黑学》　立威篇 除恶务尽———廉政术（3）

《厚黑学》立威篇 除恶务尽———廉政术（3）

董宣在洛阳令任上五年，“卒于官”，时年七十四岁。他死时，光武帝派使者前去探视，只见这个在首都任京师地方长官五年的董宣，家里清贫如同平民百姓，一条布被覆盖着他的干枯的身躯，白发老妻与他的儿子相对垂泪，家里惟有“大麦数斛，敝车一乘”，再无任何值钱之物了。当使者将所见之情景报告光武帝后，刘秀也十分感伤，叹息：“董宣廉洁，死乃知之。”

天下好领导只嫌太少

俗话说，廉政才出盛世。被康熙皇帝称为“清官第一”的于成龙，山西永宁人，原是明朝诸生，崇祯年间曾考取过副榜贡生，顺治十八年被清朝授予广西罗城县知县，开始了清廉卓越的仕途生涯。

于成龙任广西罗城县令时已四十五岁，家产尚可维持生计。当时，罗城属柳州府，偏处山隅，传说那里“蛮烟瘴雨”，北方人难服水土，生还者十不一二。亲朋好友多劝他勿往。于成龙以“古人义不辞难”自勉，变卖部分家产，凑足盘缠一百两。他将祖传田产文券交付长子于廷翼，叮嘱道：“我做官不管你，你治家莫想我。”路上，于成龙去看望一位同窗好友，披沥肝胆道：“我辈虽无科第身份，上古之皋夔稷契岂尽科目中人耶？我此行决不以温饱为志，誓勿昧‘天理良心’四字。子素知我于莲池书院者，敢为子质言无隐。”一席话，无异于于成龙的就职宣言，其一生所为，亦如其言。

罗城的实际情况，比传说有过之而无不及。当时，罗城县城只有居民六家，草屋数椽。县衙门没有门垣，院中长满荒草，中堂仅三间草房，东边是宾馆，西边是书吏舍，中间开一门，后面是内宅，茅屋三间，没有墙壁，破陋不堪。“虎啸猿掷，白昼行庭中”。百姓鸠形鹄面，如惊弓之鸟，无心生产。于成龙路上已染病在身，此时心中亦有些愁苦，却“扶病理事”。他堆土石为几案，在楹下支锅做饭，晚上睡觉头枕一口刀，床头放两支枪，以备不测。就在这种情况下，于成龙着手安定社会秩序，恢复地方经济，经过艰苦努力，取得了明显成效。

更难能可贵的是，于成龙不仅以地方官的身份治理罗城，还以他自

身的人格感化百姓，与百姓建立起家人父子般的亲密关系。于成龙到罗城之后，公事之余“则据案读书，数钱贯恶酒独酌，醉则隐几而卧，或竟日不冠履，既数日，吏民乐公坦怀易亲，皆乐就”，恭敬、亲热地称他为“阿爷”，或三天，或六日，到衙门环集问安，家中婚丧嫁祭，事事与他商量。

于成龙除朝廷俸禄外，分文不取。他自奉菲薄，生活清苦。离开老家时，他雇了五名壮仆相随。不料这几人适应不了罗城的生活，又黄又瘦，不久便病死一人，逃走三人。于成龙的儿子在老家，见到逃回的仆人，又寻觅四人，打发到罗城。这几个人仍然不适应，病死三人，剩下的一个昼夜号啕，一如疯魔。不久，这个仆人和原来剩下的那个仆人都弃他而去。百姓日富，感激于成龙实心任事，此时见状，十分不忍，每天早晚到衙门看望于成龙。有人还凑钱送给他，“跪进云：‘知阿爷苦，我百姓每供些少盐米费’。公笑谢曰：‘我一人在此，何须如许物，可持归易甘旨奉汝父母，一如我受。’众怏怏持去”。几年之后，于成龙的儿子来罗城看望他，百姓闻之，“则大喜奔哗庭中，‘阿爷人来，好带物安家去！’又进金钱如初，公又笑谢曰：‘此去我家六千里，单人携资，适足为累！’挥使去，众皆伏泣，公亦泣，卒不受。”

于成龙不仅受到百姓的爱戴，也受到上司的器重。康熙五年，广西秋试，于成龙任外帘官。当时，众帘官皆美服盛饰，带着面貌清秀的随从，而于成龙“布袍数浣，破被如铁，一苍头从”。众帘官互相周旋寒暄，对于成龙则“指目揶揄”。广西巡抚知道于成龙廉洁奉公，政绩卓越，便指着敝衣垢褛的于成龙说：“必罗城令也！”当即委以重任。于成龙处理诸务，果然精审曲当，抚台大喜，“因与极论时事所首及古今成败是非得失之迹。公掀髯抵掌，词气激昂，具有伦要。”第二年，于成龙受到抚台荐举，升任四川合州知州。罗城百姓听到于成龙离去的消息，“遮道呼号，‘公今去，我侪无天矣！’追送数百里，哭而还”。

四川迭经丧乱，合州所辖三县，遗民百余户，赋重差繁，百姓生活困苦不堪。于成龙上任之后，先免除官员的随从费用，自己仅畜一羸马，以家仆自随。当时，官场积弊颇多，地方官员以土特产“孝敬”上司，几乎是一项约定俗成的规矩。有一次，郡守下帖，让合州送鱼。于成龙很不以为然，说：“民脂膏竭矣，无怜而问者，顾反乃乐鱼，且安所得鱼乎？”他不但不送鱼，反而书陈合州荒芜困苦状况。郡守自知理亏，不但未怪罪他，反而裁革了十余件对合州不合理的摊派。

康熙十七年，于成龙因政绩卓著，迁福建按察使，主管福建司法事

务。福建自宋代以来，便是市舶重地，当官发财甚易。于成龙先后任两司长官，已是封疆大吏，他仍然不改初衷，两袖清风，一尘不染。“外番贡舶或有所献，公悉屏斥。或呈样香，一嗅即还之。贡使皆啮指作礼，谓译使云天朝洪福，我侪实未见此清官也。”“随征满汉大臣朝使者，时或来过，径入卧内，或绕署闲行，曲房阿阁，无不历览，几案间惟蛛罗鼠迹，一竹笥贮朝服，二釜备炊爨，文卷书册数十束，此外都无一物。”

这时，于成龙不仅以他的廉洁，也以他的政绩卓著蜚声朝野。康熙十九年，于成龙迁直隶巡抚。直隶在皇帝辇毂之下，满汉军民杂处，豪强兼并，地方无赖动辄投允入旗，白日杀人，莫可穷诘。八旗庄头呼噪公堂，有司敢怒而不敢言，只能仰天叹息。俗称京兆难当。于成龙却以他的廉洁、果断、刚正不阿，将直隶治理得井井有条。他“编保甲，严连坐，以清盗源。锄豪强，严隐占，以苏穷困。令下各属奉行惟谨，公仍不时单骑行旅肆中，密切廉访，诸有违抗，立置之法，无所假贷，自是人人惴惴，无敢有干公法令者，而盗以息，民以安。”他还罢免当地州县私加馈遗上官旧习，免除宣化一千八百顷水冲沙压地的钱粮，主持治赈救灾，疏劾贪墨官吏……不久，于成龙的治绩传遍京师。康熙二十年，于成龙依例进京入觐。召对时，康熙皇帝褒奖他“清官第一”，并询问黄州剿抚情状。于成龙十分谦恭，对曰：“臣惟宣布上威德，未有他能。”当年冬天，于成龙被提升为江南、江西总督。

这一年，于成龙已六十五岁。他久居高位，但勤于政事、克己奉公，丝毫不减当年。母亲去世后，他先请假回家葬母，然后雇了一辆骡车，与幼子同坐，各袖制钱数十文，沿途住饭店不入公馆，悄无声息地到达江宁任所。于成龙上任后革加派，剔积弊，整饬风化，劝导吏民。在《饬励学政事宜》结尾处，他用朱批写道：“衡文者爱惜人家好文字，尔子孙有文字定为衡文者爱惜，若一味爱钱，只恐子孙纵会做文字，决不出头，更恐神鬼怒恨，生出瞎眼子孙，上长街唱莲花落，要看字也不能够了，莫笑老夫迂谈。”他的细致，认真，用心良苦，由此亦可见一斑。

两江是赋税重地，人文渊薮，日常政务繁剧，于成龙处理政务常常通宵达旦。他性好饮酒，但由于政务繁重致使他常常累月不得一醉。他常利用公事之余，微服出访，了解民间疾苦，属吏操行。一些平日鱼肉百姓的地方官遇见白发伟躯者便胆战心惊，以为是于成龙私访，亦不得不有所收敛。

于成龙做官从不带家属随任，这时因年事已高，才带小儿子在身边

侍奉。他每日粗茶淡饭，江南人给他起外号为“于青菜”，以示亲切、景仰。江南风俗原本好奢侈艳丽，但于成龙如此以身作则致使上行下效、民俗大变，人们摒弃绸缎，以穿布衣为荣，“士大夫家减舆从，毁丹垩，婚嫁不用音乐，豪狡率家远避……政化大变。”

康熙二十三年，于成龙卒于官，终年六十八岁。临终前，将军、都统及属吏入视，见于成龙生活清苦，私人财物只有一袭绨袍，几罐盐豉。于成龙去世的消息传出，百姓罢市聚哭，家家绘像奠祭。康熙皇帝闻知于成龙临终前的状况，十分感慨，赐予和他的操守相符的封号“清端”，以示褒奖。

《厚黑学》 立威篇 除恶务尽———廉政术（4）

《厚黑学》立威篇 除恶务尽———廉政术（4）

做领导当不取民一钱

张伯行，康熙三十一年入都，补内阁中书，步入仕途。在二十多年的宦海生涯中，伯行以居官清正名闻于朝野，老百姓称誉他为“天下第一清官”。

是年，张伯行调迁江苏按察使。按惯例，新任官要馈送总督、巡抚币礼，约合银四千两。对此腐败现象，张伯行严加杜绝。他说：“我为官，誓不取民一钱，安能办此！”时扬州有六秀才得罪郡守，抚军为逢迎上官，欲褫六秀才衣巾。张伯行知悉，从爱惜人才出发，为六秀才据理详辩，方使六秀才免遭罹难。他任江苏按察使仅两月，“廉惠之声已深入民隐”。

张伯行赴任福建巡抚时，台湾旱灾，他力请捐粮赈济，“全活甚众”。福建田少人多，一岁收入不足一岁之用，市米腾贵。针对这种情况，他每年派官到江、浙等省买米平粜；又多设社仓，积贮粮食，以备凶荒，禁米下洋，以绝粮食外运。“终闽任，民无阻饥之患焉”。张伯行大张纲纪，明察利弊；整饬属员，褒廉纠墨；访得猾吏豪强之为民害者，悉置之法。“一时官吏士民兢兢奉法，教化大行。”

康熙中叶，朝野官吏贪贿、舞弊之风渐盛。两江总督噶礼更是虎噬狼贪。张伯行莅任江苏巡抚，即发布檄文，严禁属员馈送。并明确指出：“一黍一铢，尽民脂膏。宽一分，民即受一分之赐；要一文，身即受一文之污。虽曰交际之常，于礼不废；试思仪文之具，此物何来？本都院既冰蘖盟心，各司道亦激扬同志；务期苞苴永杜，庶几风化日隆”。他还虚心延访地方利弊，并要求所属人民，对于一切利弊，“勿吝忠告”。

康熙五十年秋，苏省乡试，副主考赵晋与提调马逸姿，内外勾通、大肆舞弊，总督噶礼也受贿于科场。榜发，苏州士子哗然，千余人抬财神入文庙，供奉明伦堂。康熙帝遣户部尚书张鹏翮，会同总督噶礼、巡抚张伯行，安徽巡抚梁世勋共审此案。因事涉噶礼从中受贿索银五十万两，审讯月余不得定案。对此，张伯行异常愤慨。次年正月，不顾身家性命，上章弹劾噶礼的不法行径，力主彻底清察科场案。噶礼密购张伯

行疏稿，捏造事实，上章诬陷张伯行。审讯官员因惧怕噶礼权势，皆附意于噶礼，致使案情趋于复杂，真情不得大白。康熙帝无奈，降旨：噶礼和张伯行俱解任，交审事大人一并审明。扬州百姓闻张伯行将解职，皆罢市、撤业，数千人围集公馆，哭声震扬城。苏州等郡，也相继罢市。第二天，扬州士民又扶老携幼至公馆，拿水果蔬菜以献伯行，伯行辞而不受。士民皆泣曰："公在任，止饮江南一杯水；今将去，无却子民一点儿心！"不得已，张伯行收下豆腐一块、菜一束。随之，"远近馈饷者不绝"。四月，审讯完毕，张伯行回苏州听候结果。在路途中，扬州士民虑途中不可测，数万人集江岸护送。至苏州，张伯行暂寓枫桥，苏州士民得知伯行至，皆云集枫桥，"纷纷送果蔬不绝于扬城"。案审结果，张伯行应革职治罪，噶礼免议。康熙手批不准，降旨：张伯行留任，噶礼革职。闻此，江苏士民欢声如雷，皆写红幅于门旁曰："天子圣明，还我天下第一清官"。而福建全省士民，闻张伯行"解组，皆奔号呼吁"。

康熙五十二年，张伯行监科场考试，严格纪律，杜绝弊端，"士情大悦"。次年正月，他又奏准，免收商民落地税，使商民免去无穷之累，城镇商业愈加活跃。江苏以前无书院，生徒无所容，他乃选府学中空地建紫阳书院。三月，书院落成，三吴及四方之闻风来学者，日众。"一时士风丕变，咸敛华就实，彬彬乎质有其文焉"。

张伯行任官，"操守极清"，从不贪图享受、因公肥己，始终过着简朴而清寒的生活。正如他自己所说："臣虽历官巡抚，而服食、起居未脱寒酸故态。"他历官二十余年，从未携带家眷。初到济宁，随行只四人；抚闽，二十余人；抚吴，十三人。而当时一个官职不大的太守赴所任之地，往往随从三百余口，耗费甚大。张伯行官闽时，见衙署中帷幕皆锦绣、器皿悉金银，奇怪地问属吏是怎么回事？属吏对曰："行户协备，往例如此。"张伯行曰："行户即百姓，怎能拖累他们呢？况且寒素对我已成习惯，无需如此奢华。"于是令尽撤而去。官吴时，他事先就传檄禁止陈设衙署。无锡县送惠泉至，他以为是普通的水，接受下来了，后来得知此是用民船载送的，即不受。福建巡抚名下有自己支配的俸禄五十名额，江苏巡抚名下有八十名额，皆前任以给家丁者。张伯行到任，不因此肥己。他说："我家丁无几，又庄农不谙弓马，何可冒靡国饷。"于是，悉另募壮丁补之。他任官期间，日用所需蔬菜米麦、寸丝尺布以至研麦之磨石、拉磨之牛，都从河南家乡运载至官。

做上司当不取民一钱。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导的六件事

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导的六件事

当领导的就要为了公利要不惜“心黑”。因为只有“心黑”，才能够有力地阻止私心的蔓延。《郁离子》中说，“盖以杀止杀，圣人之不得已”，意思是说，对于那些危害百姓的恶人必须予以严厉的杀戮。因此，出于公利而以杀止杀是领导者不得以而为之。确实，对于那些险恶的敌人必须采取毫不留情的手段予以顽强地抗争。所以，以杀止杀，看似没有道理，其实特别符合领导的辩证之法，但并不是说以杀止杀，要一味野蛮。所以，古人也多次告诫从政者不可随便使用暴力，并指出使用暴力的前提在于“以刑止刑”。因为表面的残忍，实际上只是为了制止社会的混乱，杀人的目的本身是仁慈的，才能使用残忍的暴力。必须牢记为人、处世、做官均艺术也，智慧也。掌握了黑脸白脸术当能屈能伸，能柔能刚，亦宽亦严，亦恩亦威。因此，对待下属既要有软的一面，也要有硬的一面。只有恩威并用，才能真正树立大正的官威。中国古书指出，治人之术以收心为上，收身为下。要想真正得到一个人的忠诚和归顺，必须从情感和良知上征服他。让人惧怕你，这只能有短时之功，而让人感激你，则会有永久的效力。有许多领导者不明白这个道理，自以为高压和淫威就能得到一切，实则无异于自戕。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（1）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（1）

随着社会的发展，胆大心黑，做脸皮厚的上司已成过去。仁爱与宽容变成了做领导的根本。领导者一定要有雅量、警防小人的谗言；否则，玩火者必自焚。

施恩惠不如施仁爱

作为领导，对属下要做到关心，怎样关心却是大学问。曾国藩认为与其用恩惠，以财礼相赠，不如“施仁爱”。

什么叫“仁爱”呢？也就是自己要想干一番大事业，就先鼓舞自己的属下树立成就大事业的志气，自己若要达到理想的目标，就激励自己的属下朝着远大的目标前进。这样，大家都会感到你对待属下如同对待自己的子弟一样，是真心地期望他们成长、上进，也就会认为跟着你干会有远大的前程，为了自我的前程哪有不拼命干的道理呢？而如果对属下经常施以小恩小惠，长期以往，你的属下就会认为你需要他，是在利用他，进而变得骄傲起来，他的欲望也会无休止的膨胀，当你的恩惠满足不了他的欲望时，那岂不是要连你一齐卖掉才能填平欲壑呢？这且不论，即使对你的小恩小惠他认为是应该的，那么其结果不也是适得其反吗？当你的恩惠施效得不平均时，它带来的负面效应又怎样填平呢？

所以，比较起来，施仁爱的作用比起施恩惠来要高得多。

施仁爱，古代的帝王尤其讲究，其一当数清朝的康熙皇帝。

在施行仁爱时，康熙的言行突出地表现在两个方面：一方面表现在其用心之诚。只要是于老百姓有利的，凡是他所能看到的或听到的，他都想竭力去做；另一方面，则表现在他的为人上，康熙是个宽厚仁慈的皇帝，尤其在他的晚年表现得更加明显。仁爱本是一种美德，但是作为一个皇帝，一味地施行仁爱却未必是件好事。

作为康熙的继承人，将不得不面对一个由于先皇长期的为政宽仁所造成的社会整体性的倦怠局面。

由于长期的无作为状态，康熙后期的社会矛盾越积越多。

由于康熙在立储问题上的失误，储位之争激烈。众太子们为争夺皇位展开白热化的竞争，拉帮结派，势不两立，从而形成党争局面。如当时比较活跃的就有皇太子党、八王爷党等等。此为其一。

在朝臣中，向来有满族大臣与汉族大臣的矛盾。每遇到朝中大事，往往是各执一端，互不妥协。不仅仅是由于政见不同，事实上双方的矛盾已是不可调和。矛盾如此激烈，政事的拖延也就成为必然。此为其二。

可以说，是康熙常年的“宽仁”造成朋党之争的局面，而朋党之争也客观上为康熙后期的无作为状态提供了“组织基础”。

竞争激烈的时代必然是官场上不断内耗，政治上无所作为的时代。康熙后期就是这种情况。

宽容是做领导的根本

有人说宽容是做人之本，其实宽容也是做领导之本。一位明智的领导应该审时度势。首先判断矛盾的大小和性质，如果是一些鸡毛蒜皮、不痛不痒的小事，就需要以一颗宽容的心来对待这些矛盾。“小不忍则乱大谋”，人人都不愿当受气包，发泄一下不快是理情之中的，但是你可能为了这眼前的痛快而断送了自己的前程。你如果忍一忍，可能会因此而得个有气量的美名。

俗话说：“你敬我一尺，我敬你一丈。”许多人都是吃软不吃硬，如果你遇到一个竞争的对手，对你总是持敌对的态度，那么你不妨以退为进，你的彬彬有礼会使他的傲慢无礼相形见绌自觉没趣，以后就会对你不得不笑脸相待了。

但是谦让并不等于退缩，“事不过三”，如果对一些侮辱性的、有碍于尊严的攻击一味退让，忍气吞声，这就算不上谦让、大度，而是窝囊、怯懦，所以你要做到不卑不亢。对于那些不讲理的，吃硬不吃软的人，你就应该瞅准机会予以反击，以打击对方的嚣张气焰。不打则已，一打就要击中要害，使对方不敢小觑你。在进行了必要的忍让之后，该反击时一定要反击。

对付有些人，反击不失是一个好策略。有的人恬不知耻，对于你的

一再忍让，他不会以礼相待，反而气焰更加嚣张。因此，这个时候正是显示你实力的时候，一击成功，会让你马上建立起自己的威信，也会使对方一败涂地。

如果我们自己过得已够好，就应帮助他人过得更好，就像升起的浪头推动巨轮前行一样。我们为何不携起手来，却要争个不休？难道我们有必要去把他人踩在脚下以抬高自己吗？我今天帮助了你，他明天一定会给予我帮助，因为这世界并非坏蛋的天下，而多是知恩图报的人们。

作为领导，要有一颗宽容的心。工作中，领导常常容易发现别人的缺点，问题的关键在于如何对待别人的缺点。如果你想改变与下属的关系，那么你应该训练自己，在任何时候都要做到超脱宽容。

宽容的第一个要诀是不要要求别人都和我们自己一样。就像天上的星星，虽然在一个共同的天空里，但却是千差万别的。社会上的人也是各不相同的。每个人都有他不同的性格、爱好和要求，我们不能要求人们都和我们自己一样。美德和智慧是有多种表现形式的，我们不能只用一种标准来要求，并不能容忍别人与自己有不同的观点和志趣而不能容忍。不要企图改变别人，这不仅不能实现，甚至还损害了与对方之间的关系。

宽容的第二个要诀在于不要吹毛求疵。我们自己不可能是十全十美的。但是我们常用十全十美去要求别人。因此我们常常为别人一些失误或缺陷而恼怒，这种做法除了带来我们同他人之间的裂痕或反目外，恐怕是一无所获。林肯的妻子就是一个喜欢吹毛求疵的女人。在林肯夫妇共同生活的二十三年时间里，林肯夫人总是怨气冲天，指责丈夫：他做的事没有一件是对的，他的动作一点儿也不优雅。她甚至告诉林肯，他的鼻子是歪的，他看上去像个肺病患者。林肯夫人由于自己的吹毛求疵，不仅造成了婚姻的悲剧，自己的生活也很不愉快。

宽容的第三个要诀是不要怀恨。尤其对别人的过错不要怀恨在心。怨恨是一种以自我为中心的破坏友好的情绪表现。怨恨不仅会影响我们与他人的友情，还会严重地挫败自己，怨恨使你被苦恼所束缚，会引起你的疾病，扰乱你的思维，使你头脑混乱，效率低下。其实怨恨别人常常是一种不公平的事，因为我们或许就常爱犯这种错误。但是我们常常错误地以为自己的过错要比别人的过错轻微得多。这大概是由于我们了解自己所犯下错误的原因，于是就对自己容易原谅吧！那么当别人错待了你的时候，你试着去站在他的角度想想问题，也许就会谅解对方了

吧！

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（2）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（2）

做领导需要有优秀的品德

“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，就是说领导应该有先人民、后自己的崇高品德。

作为领导，应遵守下列准则：我国历史上大禹含辛茹苦治水十三年，曾三次路过家门而不入，受到广大人民的爱戴和拥护。他是我国第一位功绩卓著的治水英雄，他那吃苦耐劳、克己奉公的忘我精神，传为千古佳话。这种把快乐留给后人、自己吃苦的精神，是修养品德和心性的本质。一个不能吃苦的人，万事不能成功，苦尽甘来才是真理，一味追求名誉地位的人，往往会给自己带来无限的苦恼。所以在日常生活中，应该发扬吃苦耐劳的精神；要不断加强自己的品德修养，使自己成为一个有利于人民的人。

作为领导，不要常常想念、记着自己对别人有什么功劳、好处；相反，对自己的过错那就需要常常反省，不可忘记。对别人的恩泽千万不要忘记；相反，对别人的怨恨则不应该不忘记。

魏信陵君杀了晋鄙，击破秦军，解除邯郸被围困的危机，救了赵国，赵王亲自出郊外迎接。

唐雎对信陵君说：“我听人说：‘有些事无法得知，但有些事不可不知；有些事不能不忘，但有些事不能不忘。’”

信陵君说：“怎么说呢？”

唐雎说：“有人恨我，我无法得知，但人恨人，却不可不知；别人有恩于我，不能忘记，但有恩于人，就不能不忘。先生杀了晋鄙，解除邯郸受困的危机，救了越国，这是大恩，所以赵王出郊迎接。但你与赵王毕竟是在仓促之间面会，希望你能忘了对赵国的恩惠。”

反之，对自己的过错要常常反省，对别人的怨恨或者说反对过自己的人，不应该不忘记。

孟尝君被放逐之后，又恢复相位，重回齐国。

谭拾子到边境去迎接，对孟尝君说：“您会不会埋怨齐国的士大夫放逐您，而想杀人呢？”孟尝君说：“会。”

谭拾子说：“有件事是一定会发生的，有个道理不必然的，你知道吗？”孟尝君说：“不知道。”

谭拾子说：“死，是一定会发生的事；而追求富贵、摒弃贫贱则是必须的道理。拿市场来打个比方吧！早上的时候，市场人潮汹涌，到了晚上，市场就空荡荡了，这并不是市场喜欢早上而憎恨晚上啊！为了求生存就争着去，为了避免危亡就逃离，这是同样的道理啊！希望您不要心怀怨恨。”

孟尝君听了，就削去一份记有五百个他所怨恨的人名单，不再表示要报复了。

以上两件事说明，帮助或救助过别人不要挂在嘴上或记在心头；做了对不起别人的事要经常反省；别人对不起自己时，要立刻忘记。

例如领导人，常常要批评他人，但批评别人的错误不要太苛刻严格，要考虑别人接受的程度；教育别人行善不要要求过高，要求的宽严应适当，以切实可行为宜。高明的领导人懂得考虑别人接受的程度，否则物极必反，欲速则不达。

古代齐景公有匹马，养马的人照顾不了，就把它杀了，景公很生气，拿起戈要亲自杀了他。

晏子说：“他这样被处死不知道自己的罪。要先让臣下替君王责问他，好让他知罪。”景公说：“好。”

晏子拿起戈对着养马的人说：“你替我们君王养马而杀掉马，罪该死；你让我们君王因为马的缘故，而杀掉养马人，罪又该死；你使我们君王因为看重牲畜、轻贱人民，而让邻国的人知道，罪该死。”景公说：“你放了他吧！不要伤害我的仁德。”

晏子所采取的这种讽谏人主的办法很好。采用此法的目的是希望君主完全醒悟，转向好的一方面。由此可见，教导别人向善，绝对不可论调过高，必须要考虑到对方的才智能力，要以对方能遵守、能接受为原

则，因材施教，这样才能使事情收到最好的结果。

作为领导，不可没有退隐的思想，但他可以在表现上保持一种隐居山林淡泊名利的思想。

刘备在新野时，徐庶向他推荐诸葛亮，并劝刘备亲自屈驾迎请。刘备三顾茅庐之后得与诸葛亮相见。后在诸葛亮的茅屋中请教天下大计，诸葛亮对天下的形势进行了分析，为刘备指出了成就霸业的长远大计。诸葛亮的思路清楚，明确中肯，足见其超人的政治、军事头脑。后来刘备对关羽、张飞说：自己的所作所为，完全是诸葛亮的方针大计指导的结果。

诸葛亮虽然居住在山野村庄，过着自由自在的生活，但是他胸怀治理国家大政的良策妙计，而作为领导者也应有这种政治家的胸怀。

曾国藩认为，古人把立德、立功、立言称为三不朽。在这三不朽中，立德是最难的，而且也是最空的，所以自从先秦两汉以来，很少见到因立德而传下美名的人。立功像萧何、曹操、张良、杜佑、李陵、韩信、岳飞等人，立言如司马迁、班固、韩愈、欧阳修、李白、杜甫、苏轼、黄庭坚等人，立德者从古至今曾经有过几个人？尽管如此，曾国藩仍然坚持立德为上的人生准则，并以此严格要求自己。如何做到立德呢？曾国藩指出：

其一是要以德感人，曾国藩指出只有忘记巧诈才可以消除众人的巧诈之心，只有懵懵懂懂才可以祓除世间的不祥之运。要立德首先要自己有德，百姓、下属都要看着上面一人的短长，而下属的效法学习随着上面人的短长而转变迁移。如果做官的人能做到不贪财、不失信、不自是，有此三者，自然鬼服神钦，到处皆敬重。

其二是要爱护民心为上，要能分辨出刁民和贫民而分别对等，曾国藩指出：“民宜爱而刁民不必爱，绅宜敬而劣绅不必敬……大抵与兵勇及百姓交际，只要此心真实爱之，即可见谅于下。余之所以颇得民心勇心者，此也。因此，真正爱护的是民心，而惩罚刁民那么也可以做到这一点。”

其三是爱人才重德行。以德行为科举取人之本可以使有德之人受到鼓励。曾国藩对德才关系做了较为全面、较为精辟论证，他明确指出：德与才是不能分开的，德靠才来发挥，才靠德来统帅。在用人时，如果

没有圣人和君子，那么与其得小人，不如得愚人。有才而缺德的人是最危险的人物，比无才无德还要坏。这是因为人们往往只看到人的才，而忽视了德。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（3）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（3）

自古以来，国之乱臣，家之败子，都是才有余而德不足。而曾国藩提倡的立德之术，就是功在当代、利在千秋的重要立国之术。

就是今天，不论对领导者，还是对非领导人员，都要求他们要具有优秀的品德。在一年一度的年终考核中，仍有关于品德操守方面的考核方式。

玩火者必自焚

做领导要得民心。如果你老以为自己聪明无比，伤天害理的事你也能做出来，到头来受“伤”的还是你。

东汉时期的王莽原是一个平民，他怎么能当上皇帝？原来，王莽的姑母王政君，是汉元帝的皇后，汉成帝的生母，称王太后。但由于王莽的父亲王曼没有得到爵位，所以王莽只能处于平民子弟的地位，根本无法与其做了大将军和封了侯的叔、伯们的儿子相提并论。为了出人头地，他发愤读书，广交社会文人、名流，以增长进入官场的学识；对朝内一切掌权的文武大臣，也都千方百计地设法接近，阿谀奉承，以取得好感；特别是做了大将军的伯父王凤，他更是小心恭谨，经常不离左右。正因为如此，王凤临死前，就让他做了黄门郎，代表皇帝上传下达。他的姑母元后又让成帝封其亡父为新都哀侯，由王莽袭位新都侯；接着，王莽又被提升为骑都尉光禄大夫。从此，王莽开始发迹。

王莽虽一步登天，但表面不仅毫无骄矜之色，而且伪装得更加“谦虚”和“礼让”。有一次，他的儿子杀了一个奴婢，他让其自杀偿命，用儿子的性命换取了赞誉；为了拉拢支持者，他大事封赏汉宗室和功臣后裔，扩充太学，增加博士人数，网罗大批士人；为了沽名钓誉，王莽还在元始二年（公元2年）上书，表示愿出钱百万，献田三十顷，赈济受灾贫民，借以骗取下层群众对他的好感。遇到灾年，他还令减免灾区的赋税。这些，都使王莽猎获了巨大的政治资本。百姓们称颂他仁慈、清廉，文武百官和皇帝贵族赞扬他宽宏、大度。

王莽经过多年的苦心经营、委曲求全，认为准备工作做的差不多了，便借大臣们为汉平帝上寿之机，亲自献上了一杯下了毒药的椒酒，汉平帝喝了就病倒了。王莽就效法周公，把一篇祷告文藏在前殿的箱子里，加上封条，表示暗暗地祷告上天让他替死。过了两天，汉平帝便死了。为了不露其篡权夺位的野心，在平帝死后，他先立了一个两岁的小皇帝作为过渡。接着王莽又设置圈套，指使一些大臣宣称：武功县令在挖井的时候，发现了一块白玉，上面刻有："告安汉公，莽为皇帝"的字样，并让人马上去报告太后。王太后虽然不信，但还是被迫下诏让王莽像以前周公一样代行天子监朝，并根据群臣的要求，称王莽为"假皇帝"。随后，王莽又采用符命的手段，指使投靠在他门下的那些追名逐利之徒大造舆论，声称发现了王莽是真命天子的图和书，还说在高帝庙发现了汉高祖刘邦要把帝位传给王莽的铜箱等。一切准备就绪，王莽于初始元年，撕下了伪装的面目，自己黄袍加身，废去小皇帝刘婴，由"假皇帝"变成了真皇帝，建国号为"新"。

王莽篡汉位是有其历史的必然性的。当时东汉王朝的腐朽无能已经使几乎一切阶级对它丧失了信心，而王莽在篡汉过程中所实行的一系列政策恰恰赢得了大多数人的拥护。他宣布把古文经立为官学，大量增加博士弟子名额，广建辟雍、学舍，为中小地主阶级知识分子提供了更多的做官机会；他以爵位利禄收买拉拢汉朝宗室贵族，使其视自己为他们利益的代表；他数次献田献钱，救济贫苦农民；又逼使杀死奴婢的儿子自杀，在当时深受兼并之苦的劳动人民中产生了良好印象，从而把改变自己悲惨处境的希望寄托在王莽身上。更由于王莽虚伪奸诈，特别善于运用两面派的权术，把蓄谋已久的篡弑活动伪饰得几乎不露形迹，从而水到渠成地实现了自己的野心。

王莽做皇帝后，便搬出《周礼》为根据进行托古改制，企图摆脱政治危机。公元9年，王莽颁布了王田奴婢政策："更名天下田曰'王田'，奴婢曰'私属'，皆不得买卖。"即将土地的所有权归为国有，禁止买卖；并且还规定：男丁不满八人，而所占土地超过九百亩的要退出超额部分，分给同族、邻里、乡党；无田农民按一夫一妇百亩受田。这个政策表明王莽对当时社会矛盾的清醒认识。但由于其基点是变地主土地私有制为封建土地国有制，违背了客观规律，政策本身又存在不可克服的矛盾，因此失败是必然的。它是向大土地所有者妥协的产物，它允许了丁男一人可以保有九百亩土地，使分家析产成为大土地所有者大量保留土地的办法。但由于它毕竟有九百亩的限额规定，当然也就使大土地所有者的利益受到一定程度的损害，从而引起他们激烈反抗。更重要的是，它无

法满足无地少地农民的愿望，因为即使将全国土地按民户均分，每户亦仅得六十多亩，考虑到地主多占土地和宽乡、狭乡等情况，实际能分到无地或少地农民名下的土地实在是寥寥无几，王莽的这些政策显然是一纸空文。王莽还禁止买卖土地、奴婢，不过是企图冻结现状，缓和一下危机，于事无补。王莽在这个政策碰得头破血流之后，只得于建国十年下诏废止。

公元十年，王莽还制定“五均赊贷”和“六莞（管）”之法。当时在都城长安的东市、西市设立“市令”；又在洛阳、邯郸、临淄、宛、成都五个大城市设立“五均司市师”；各郡县则设“司市”，这些机构负责管理市场、调节物价，向贫民贷款和征收税款，这便是“五均赊贷”。“六筦”指的是官卖盐、酒、铁；官府统一铸钱；收取山泽产物的生产税；加上“五均赊贷”，一共六项政府控制的经济事业。这些政策，表面是要运用权力。控制市场活动，平稳物价，限制大工商主的过分盘剥，但因为执行政策的官员大都是原来的大工商主，他们“乘传求利，交错天下”，与郡县官吏狼狈为奸，把这一政策变成了巧取豪夺的工具。由于它给王莽搜刮了大量的财富，尽管遇到了强烈的反对，王莽还是坚持执行下去，直到垮台的前一年才宣布废除。

从公元7年到公元23年，王莽四次下诏改革币制，五次下诏重申币制改革的命令和禁止民间私铸货币的严酷刑罚。每次改革，都是以小易大，以轻易重，运用政治权力加强对人民的掠夺。如第一次币制改革时，以新铸的重十二铢的大钱兑换五十枚五铢钱，就是相差二十多倍的不等价交换。又加上改革频繁、手续烦琐、币材太滥、品类复杂，币制改革引起了社会生活的极度混乱。

公元12年，他还进行了定爵位、改官制以及其他制礼作乐的改制活动。这类措施，有的毫无用处，有的却是有百弊而无一利。

在民族政策方面，王莽表现了大汉族主义的狂妄自大理想。公元9年，他派王奇等十二人，分赴匈奴、西域和周边其他少数民族，更换汉朝授予这些少数民族首领的印信，将其“王”的称号一律改为“侯”，这些带有侮辱性的政策，打破了汉以来与少数民族的友好关系，制造了连年不断的边陲战争。他还两次招募军队，攻打匈奴，下诏以天下吏民财产的三十分之一作为军赋，对全国人民进行了一场空前的大劫掠。

由于王莽改制不得人心，致使其上演的丑剧还未达到高潮，便触发了席卷全国的赤眉、绿林起义。公元23年，长安市民响应起义军，攻入

宫中杀死了王莽。不久，王莽的头被传之宛市，并悬于该市城门之上，又被四乡百姓取下踢来踢去，还有人把王莽那善于骗人的舌头切下来生吃了。

纵观王莽的一生，其发愤图强、“勤身博学”的精神是可取的，但他虚伪奸诈，为了窃权不择手段则不足取。他的改制虽不乏缓和社会矛盾的主观动机，但因为它违背了经济发展的客观规律和生产力发展的客观要求，遭到了失败，从而激化了社会矛盾，加速了农民起义的爆发。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（4）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（4）

厚道方可赢得人心

人处患难之中，应能保持安贫乐道的精神；在高兴顺利的时候，应能保持冷静的心境，不能忘乎所以。这样，才能成为有作为的人。

荆轲，卫国人。他喜欢读书和研究击剑的技术。国人对他很尊敬，称他为庆卿，他以后又北往燕国，燕国尊称他为荆卿。荆轲到燕，喜欢与以宰狗为业的人及擅长击筑的高渐离来往。

荆轲好喝酒，每天与他们在市场酒店中相会，当喝到半醉的时候，高渐离击筑，荆轲高歌相和，以为娱乐。饮酒高歌之后，往往彼此又相对而哭，虽在闹市之中却好像入无人之境。

荆轲虽然跟那些酒徒混在一起，但他的行动却稳重沉着，而且和以前一样喜欢读书。他到各诸侯国游历，所结交的都是当地豪杰和知名之士。他到燕国以后，燕国的田光先生知道荆轲不是寻常的庸俗之辈，对他很客气。田光先生学问渊博、品行端正，他隐居在民间不愿做官，但在社会上有一定名气。

燕太子丹从前在赵国作人质，秦王政出生在赵国。那时，他们年纪都很小，经常在一起玩耍，交情很好。政回秦即位为王，太子丹又到秦作人质，秦王政不念旧交，对太子丹很没礼貌。太子丹怀恨在心逃回燕国，寻求对秦王进行报复的方法。

过了一段时间，秦国有个将军叫樊於期，他得罪了秦王，逃亡到燕国来，其家族被杀。秦王以悬赏千金、食邑万户取他的人头，太子丹留他住下来。

后来，太子丹在老师鞠武的引见下，向田光先生请教，说：“燕、秦势不两立，希望你能给我一些指示。”田光把荆轲推荐给太子丹，后怕太子丹怀疑他走漏消息遂自刎而死。

太子丹把荆轲当做上卿看待，荆轲希望他以樊於期的头和燕国最肥

沃的地方督亢作信物，奉献秦王，以获得秦王的接见。

太子丹不忍心杀樊於期，于是荆轲就瞒着太子丹见到樊於期，说他要为樊本人和燕国报仇。樊於期于是自刎而死。

荆轲把樊於期的头和一个匕首放在一个匣子里，和另一位勇士秦舞阳一起赴秦。太子丹和一些了解情况的朋友知道荆轲此去难回，都像送丧那样给他送行。荆轲边走边唱："风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还！"送行的人痛哭起来。荆轲上路，始终头也不回。

荆轲到了秦国，用重金贿赂秦王最宠信的官员。他在秦王面前说："燕王愿献出整个国家做您的臣下。现派人把樊於期的头和地图献上，希望给予接见。"秦王设隆重的仪式，接见燕国使臣。荆轲捧着匣子上殿，秦舞阳因是头回见到这样的场面，吓得脸色惨白，两脚迈不开。荆轲非常镇定。秦王叫他把地图册呈上来。当秦王把地图展到尽头，发现匕首，荆轲立即用左手抓住秦王衣袖，右手持匕首向他刺去。秦王奋力脱身，由于不能立刻拔出宝剑，秦王围着柱子躲闪。秦王抽出宝剑，又迅速向荆轲刺去，荆轲左腿受重伤。于是他举起匕首向秦王掷去，但没击中。

荆轲靠着柱子破口大骂，后被武士砍死。荆轲刺秦王的故事鲜明地体现了荆轲不畏强暴的英雄气概，给后人树立了一个沉着、机智、果断、勇敢处事的光辉形象。

警防小人阴奉阳违

在我们生活的圈子里，你别看人人都那样踏踏实实，其中有好大一部分貌似忠诚憨厚，内心却复复杂杂，时时计算着阴谋，这就是我们常听说的"假阳行阴"术。

唐朝"安史之乱"中的安禄山，用了整整十年时间来施行"假阳行阴"的计策。安禄山的"假阳"就是故意装出痴直、笃忠的样子，赢得唐玄宗百般信任，对他毫不防备。公元743年，安禄山已任平卢节度史，入朝时玄宗常常接见他，并对他特别优遇。他竟乘机上奏说："去年营州一带昆虫大嚼庄稼，臣即焚香祝天：'我如果操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；否则请赶快把虫驱散。'下臣祝告完毕，当即有大批大批的鸟儿从北下来，昆虫无不毙命。这件事说明只要为臣的效忠，老天必然保佑。应该把它写到史书上去。"

多么荒唐可笑的话语，却让玄宗竟信以为真，并更加认为他憨直诚笃。安禄山是东北混血少数民族人，他常对玄宗说：“臣生长番戎，仰蒙皇恩，得极宠荣，自愧愚蠢，不足胜任，只有士为国家死，聊报皇恩。”玄宗甚喜。有一次正好皇太子在场，玄宗令与安禄山相见，安禄山故意不拜。殿前侍监喝问：“禄山见殿下何故不拜？”安禄山佯惊道：“殿下何称？”玄宗微笑说：“殿下即皇太子。”安禄山复道：“臣不识朝廷礼仪，皇太子又是什么官？”玄宗大笑说：“朕百年后，当将帝位托付，故叫太子。”安禄山这才装作刚刚醒悟似地说：“愚臣只知有陛下，不知有皇太子，罪该万死。”并向太子补拜。唐玄宗就是被安禄山的这种“朴诚”迷惑住的，以至酿出其叛乱的恶果。

公元747年的一天，玄宗设宴。安禄山自请为胡旋舞呈献。玄宗见其大腹便便竟能作舞，笑着问：“腹中有何东西，如此庞大？”安禄山随口答道：“只有赤心！”玄宗更高兴，命他与贵妃兄妹结为异姓兄弟。安禄山竟厚着脸皮请求做杨贵妃的儿子。从此安禄山出入宫禁如同皇帝家里人一般。杨贵妃与他打得火热，玄宗也更宠信他，竟把天下差不多四分之一的精兵交给了他掌管。

安禄山的叛乱阴谋许多人都有察觉，一再向玄宗提出。但唐玄宗被安禄山“假阳行阴”之计所迷惑，将所有奏章看做是对安禄山的妒嫉，对安禄山不仅不防，反而予以同情和怜惜，不断施以恩宠，让他由平卢节度使再兼范阳节度使、河东节度使及闲厩、群牧等节度使。

安禄山见“假阳行阴”之计得手，唐玄宗对他已只有宠信毫不设防，便紧接着采取“乘疏击懈”的办法，搞突然袭击。他的战略部署是倾全力取道河北，直扑东西两京（即长安和洛阳）。

这样，安禄山虽然只有十余万兵力，不及唐朝四分之一，但唐朝的猛将精兵，皆聚于西北，对安禄山毫不防备，广大内地包括两京只有八万人，河南河北更是兵稀将寡。且承平已久，武备废弛，面对安禄山一路进兵，步骑精锐沿太行山东侧的河北平原直逼两京，自然是惊慌失措，毫无抵抗能力。因而，安禄山从北京起程到袭占洛阳只花了三十三天时间。

唐朝毕竟比安禄山实力雄厚，惊恐之余的仓猝应变，也在潼关阻挡了叛军锋锐，又在河北一举切断了叛军与大本营的联系。然而无比宠幸的大臣竟突然反叛，唐玄宗既被“假阳行阴”之计所震怒，又被“乘疏击懈”之计的高速度刺伤自尊心，变得十分急躁。而孙子曰：“主不可以怒

而兴师，将不可以愠而致战。”安禄山的计谋已足使唐玄宗失去了指挥战争所必需的客观冷静，又怒又急之中，忘记唐朝所需要的就是稳住阵脚，赢得时间以调精兵一举聚歼叛军之要义，草率地斩杀防守得当的封常青、高仙芝，并强令哥舒翰放弃潼关天险出击叛军，哪有不全军覆灭、一溃千里的呢？安军占领潼关后曾止军十日，进入长安后也不组织追击，使唐玄宗安然脱逃，也可见安禄山目光短浅，他只想巩固所占领的两京并接通河北老巢，消化所掠得的财富，好好享受大燕皇帝的滋味，并无彻底捣碎唐朝政权的雄图大略。然而，就是这样一个目光短浅的无赖之徒，竟然把大唐皇帝打得溃退千里，足见“假阳行阴，乘疏击懈”计谋的效力了。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（1）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（1）

人性中最大的弱点是有感情。然而，人们却又都常说“千金易得，真情无价”，可见，情义对于人们来说是十分重要的。新处世观告诉我们，人情是世界上最宝贵的东西，厚养人情、厚施仁义是我们处世中应遵循的重要法则。

感情投资，爱兵如子

讲究情义是人性的一大弱点，中国人尤其如此。“生当陨首，死当结草”、“女为悦己者容，士为知己者死”，无一不是“感情效应”的结果。为官者大都深知其中的奥妙，不失时机地付出感情投资，对于拉拢部下往往能收到异乎寻常的效果。

韩非子在讲到驭臣之术时，只说到赏、罚两个方面，这自然是最主要的手段，但却很不够，有时两句动情的话语、几滴伤心的眼泪往往比高官厚禄更能打动人。因此，感情投资可谓一本万利，是一种最为高明的统治术。

有许多身居高位的大人物，会记得只见过一两次面的下属的名字，在电梯上或门口遇见时，点头微笑之余，叫出下属的名字，会令下属受宠若惊。

富有人情味的上司必能获得下属的衷心拥戴。

吴起是战国时期著名的军事家，他在担任魏军统帅时，与士卒同甘共苦，深受下层士兵的拥戴。当然，吴起这样做的目的是要让士兵在战场上为他卖命，多打胜仗。他的战功大了，爵禄自然也就高了。“一将成名万骨枯”嘛！

有一次，一个士兵身上长了个脓疮，作为一军统帅的吴起，竟然亲自用嘴为士兵吸吮脓血，全军上下无不感动，而这个士兵的母亲得知这个消息时却哭了。有人奇怪地问道：“你的儿子不过是小小的兵卒，将军亲自为他吸脓疮，你为什么倒哭呢？你儿子能得到将军的厚爱，这是你家的福分哪！”这位母亲哭诉道：“这哪里是爱我的儿子呀，分明是让我儿子为他卖命。想当初吴将军也曾为孩子的父亲吸脓血，结果打仗时，

他父亲格外卖力，冲锋在前，终于战死沙场；现在他又这样对待我的儿子，看来这孩子也活不长了！”

人非草木，孰能无情，有了这样“爱兵如子”的统帅，部下能不尽心竭力、效命疆场吗？

吴起决不是一个通人情、重感情的人，他为了谋取功名，背井离乡，母亲死了，他也不还乡安葬；他本来娶了齐国的女子为妻，为了能当上鲁国统帅，竟杀死了自己的妻子，以消除鲁国国君的怀疑。所以史书说他是个残忍之人。可就是这么一个人，对士兵却关怀备至，像吸脓吮血的事，父子之间都很难做到，他却一而再、再而三地去干，难道他真的是独独钟情于士兵，视兵如子吗？自然不是，他这么做的惟一目的是要让士兵在战场上为他卖命。这倒真应了那一句名言：“世界上没有无缘无故的爱。”

恩威并济，收买人心

蒋介石在用人统御方面，很有政治家的手腕，很会拢络部属。

蒋介石有一个小本子，里面记载着国民党师以上官长的字号、籍贯、亲缘及一般人不大注意的细节。凡是少将以上的官长，他都要请到家里吃饭，每次都是四菜一汤，简朴之极，作陪的往往只有蒋经国。采用这种不请别人陪客的家宴方式使得对方备感亲近。同时，简单的饭菜给他的部下留下了清廉的印象。

蒋介石请部属吃饭后，总要合一张影。他与孙中山有一张合影相片，孙中山先生坐着，他站在孙先生背后。他与部属合影也摆这个姿式，其中的用意不讲自明。他常对部属说：

“叫我校长吧！你们都是我的学生。”

如果不是黄埔学生，他也很慷慨：“哦，予以下期登记吧！”这样就提高了部属的身价，起到了收买拉拢的作用。

蒋介石给部属写信，除了一律称兄道弟外，还用字号，以示亲上加亲，可以说他很懂人情世故。

蒋介石不仅熟记部属的名号、生辰、籍贯，而且对其父母的生日也用心记得很准。有时，他与某将领谈话时，提起某将领父母的生日，使

该将领受宠若惊，十分激动，深为委员长的关切所震撼。

第十二兵团司令官雷万霆调任他职时，蒋介石召见了他，蒋介石说:“令堂大人比我小两岁，快过甲子华诞了吧！”

雷万霆一听，眼泪都快流出来了，激动得声调颤抖着说：“总统日理万机，还记着家母生日！”

蒋介石说：“你放心去吧！到时我会去看望她老人家，为她老人家添福增寿。”

雷万霆自然死心塌地成了蒋介石的心腹。

当杜聿明在徐州为蒋介石打仗卖命时，蒋介石从小本子上查到杜母的生日，他立即命令刘峙在徐州举行为杜母祝寿的仪式，同时又令蒋经国亲赴上海，为杜母送去10万元金圆券的寿礼，并且在上海举行隆重的祝寿仪式。这个消息传到徐州，杜聿明十分吃惊，这不仅是因为蒋总统记得其母的生日并亲自派人祝寿，而且因为陈诚去台湾疗养，蒋介石才批5万元金圆券。

蒋介石如此厚待杜聿明无非是让杜聿明为他拼命死战。

注重感情投资，收异乎寻常之效

感情投资，最常见于上下级之间。作为上级，只有和下级搞好关系，赢得下级的拥戴，才能调动起下级的积极性，从而促使他们尽心尽力地工作。俗话说：“将心比心”，你想要别人怎样对待自己，那么自己就要先怎样对待别人。只有先付出爱和真情，才能收到一呼百应的效果。

日本著名企业家松下幸之助就是一个注重感情投资的人，他曾说过：“最失败的领导，就是那种员工一看见你，就像鱼一样没命地逃开的领导。”他每次看见辛勤工作的员工，都要亲自上前为其沏上一杯茶，并充满感激地说：“太感谢了，你辛苦了，请喝杯茶吧！”正因为在这些小事上，松下幸之助都不忘记表达出对下级的爱和关怀，所以他获得了员工们一致的拥戴，他们都心甘情愿地为他效力。

公元742年，唐玄宗连下三道诏书，征召大名鼎鼎的诗人李白入京。李白这一年43岁，他毕生都向往着建功立业，以为这一回总可以大展鸿

图了，于是，意气风发地来到了长安。唐玄宗在大明宫召见了他。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（5）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（5）

因此，如果你居高位而不察觉安禄山的“假阳行阴”之小人，那不只是毁了你。俗话说“防人之心不可无”，你应该谨防你左右的，尤其是那些卑躬屈膝的职员。

做领导应注意三个“雷区”

行有行法，事有事规，领导工作绝不是像在平坦的大路上高速飞奔那样容易的事。在领导工作的区域里，也有着那些绝对不可涉及的“雷区”，这些“雷区”一旦涉入，就容易产生人仰马翻、一败涂地的严重后果。这里我们要介绍的就是领导思想工作的三个“雷区”：十戒、十忌和十不。

一、十戒

这“十戒”表现在是领导在思想工作的十种不正确方法。

一戒隔靴搔痒。思想工作要克服盲目性，要有针对性地解决人们在实际生活中所关心的问题，以达到“润物细无声”的效果；二戒两相脱节。思想工作与各项业务不能脱节，与职工的实际工作、生活，实际愿望、需求不能脱节。思想工作要紧紧为本单位的实际任务服务；三戒闭目塞听。思想工作要增强公开性、透明度，必须克服决定问题少数人说了算的做法和工作上的神秘化，否则就为个别领导者以权谋私开了“后门”；四戒漠然置之。领导者应把精力放在理解人、关心人、尊重人、爱护人上，真心实意地帮助他们，为他们排难解忧，在工作上给他们热情激励，使他们振奋起来；五戒单向灌输。要摒除那种居高临下、耳提面命、我命你从、我打你通的封建家长式领导作用。应提倡双向交流，双向疏导，民主对话，这才能提高思想工作的效果；六戒迁就迎合。领导者对各种错误行为不能一味迁就而任其自流，应当理直气壮地进行批评教育，同受教育者一起分清荣耻善恶，引导犯错者迅速纠正；七戒拔苗助长。思想工作不能图省事，不能违背人们的心理发展规律，不要求全责备，要循循善诱。要选准解决问题的突破口。捕捉瞬间的“闪光点”，引导人们提高认识，发自内心地不断进取；八戒己邪正人。“己不正能正

人？理不公安能服人？”领导者要做出表率，榜样是无声的命令，具有巨大的推动力量；九戒封官许愿。在遇到调资、晋级、评定职称、奖励、分房、提拔等问题时，领导者不能轻易许愿，如果兑现不了，就可能由许愿时的高兴转化为抱怨；十戒“放马后炮”。领导者要有预见性，注意把人们的思想问题解决在萌芽之中。

二、十忌

这“十忌”反映的是领导在思想工作中的十种有害的态度。

一忌浮夸，把土堆说成大山，把小溪说成长江，乍看似有“气魄”，实则信口吹牛；二忌轻率，喜欢轻易许诺，满口应承，貌似慷慨，徒自轻浮；三忌粗鲁，言语粗俗，缺乏修养，与社会文明格格不入；四忌庸俗，开口只会议论吃穿玩乐，目光短浅，内心空虚；五忌流气，油腔滑调，打情骂俏，满口脏话，品行低下；六忌累赘，颠来倒去，嗦嗦，言不及义，听而生厌；七忌牵强，生拉硬扯，牵强附会，胡搅蛮缠，爱搞诡辩；八忌露锋，锋芒毕露，危言耸听，咄咄逼人，不留余地；九忌诽谤，说长道短，无中生有，逢甲说乙，搬弄是非；十忌虚伪，虚情假意，言不由衷，信口许愿，失却信任。

三、十不

这“十不”反映的是领导在思想工作中的十种粗暴的方式。

一不炫耀自己；二不依仗权力；三不喋喋指责；四不训斥已认错者；五不揭人疮疤；六不讽刺挖苦；七不伤人自尊心；八不说“七话”（假话、大话、空话、套话、粗话、废话、脏话）；九不盛气凌人；十不苛求别人。

大家都知道，在篮球比赛中，如果篮球超越了边线，裁判即会判令犯规。做领导，也应该有相关的规矩来制约，上述的“十戒”、“十忌”、“十不”也应列入领导应遵守的“规矩”之中。所以，领导做思想工作时，务必要遵守并去执行它。

做领导一定要有雅量

人是感情动物，人的一切行为动力都受感情支配。而获取人们感情的惟一方法，就在于你表示了解他，在于你尊重他、同情他、帮助他、爱护他等等。

你如果是为了抬高自己的身份，使人们认为你是神圣不可侵犯的领导，还不如降低自己的身份，放下自己的架子，使他们认为你是完全可以信赖的人，是他们的真诚朋友，而实际上你是他们的领导。这样你的身份和地位无形之中就得到了抬高。这样，人们不仅会心悦诚服地拥护你、爱戴你，甚至于心甘情愿地为你赴汤蹈火，为你效忠效力，心甘情愿献上自己的生命。但是，你作为一个领导，如果惟我独尊，狂妄自大，就永远难以赢得人们真诚的拥护与爱戴。

作为领导者，就是要能恰当地抑制自己，显扬他人。显扬他人实际上就是抬高自己。缺乏自信固然足以毁灭自己的事业，而惟我独尊、狂妄自大、放纵无礼，同样足以毁掉自己的事业。所以说，要领导下属，必须用言辞对下属表示谦下；要想领导下属，必须把自己的利益放在他们后面。这样，虽然地位处在下属之上，而下属并不感到沉重；处在下属的前面，而下属并不感到难堪。

一个人有了无可无不可的胸怀，就能看到他的容人气量。虽然能容人，心中也应该有个主宰，有个见解，有个辨别，这就是从容量发掘为对人的雅量。

《唐史》记载："狄仁杰能做宰相，实际是娄师德推荐的，而狄仁杰却不知道，他认为娄师德不过是一赳赳武夫而已，数次把他排挤在外。太后武则天觉察到了，曾经对狄仁杰说：'娄师德了解人吗？'狄仁杰回答：'我虽与他同为大臣，却没有听说他了解人。'武则天说：'朕起用你，就是娄师德推荐的。也可以说他了解人啊。'狄仁杰出来后，感叹地说：'娄化的盛德，我被他包容得很久了，我却没有觉察到。'"

娄师德对人宽厚谨慎，触犯了他也不计较。他弟弟去做徐州刺史，准备起程，娄师德对他说："我位及宰相，现在你又去做徐州的刺史，我认为荣宠太深了，恐怕要遭人嫉妒，你准备怎样自勉呢？"他弟弟跪着说："从现在起，如果有人吐口水到我脸上，我把它擦掉，哥哥大概不会忧虑吧。"娄师德满面不高兴并严肃地说："这就是我所担忧的地方，他人吐口水到你面上，他是愤怒你，你擦去它，就违逆了他的意思，所以他更加恼怒你，口水不要擦去，让它自干。"他弟弟当时笑着接受了。从他人的口水吐到脸上让它自干，可见娄师德的容人度量。

武则天对狄仁杰说："你在汝南，很有善政，你想知道诬陷你的人的名字吗？"狄仁杰说："您认为我有过错，请指出来我好改正它。我不知道我自己的过错，这是我的不幸，我不愿意知道诬陷我的人的名字。"武

则天很是赞赏他。这种不愿知道诬陷自己人的名字的做法，就是对人的雅量。

李世民曾经说过，以史为鉴可以知兴替，以人为鉴可以知得失。为了自己，为了企业的发展，我们应该向历史中的狄仁杰一样的人物学习，使自己变为一个有雅量的人。

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（6）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第一件事：恩与施（6）

慎独乃做领导的第一大要

慎独，本为儒家的一种道德修养方法。它原指在闲居独处无人监督之时，更须谨慎从事，自觉遵守各种道德准则。那么，作为领导，慎独是什么呢？就是要做到谨慎。先人把谨慎当成是为官的最大原则。

有人认为，作为领导最忌讳不知忧患将至，只有真正的领导者才有可能像长江上航行的水手一样，看见三峡惊涛骇浪就知道湍急的江水能够使大船颠覆，而冒险行船的人就难有生还的希望。

当领导的怎样做到谨慎呢？禁止冒险妄为是躲避的方法，只有积德行善才可能使企业有所发展。

从前楚国有一个靠养猕猴谋生之人，楚国人称他“狙公”。他的生存方式就是每天早晨在院里向众猕猴布置任务，并派老猕猴率领它们到山中，采摘草木果实，并要它们献出十分之一的收获供养自己，有的猕猴不给，他就用鞭子抽打。群猴都害怕吃他的苦头，不敢违抗。

一天，有只小猕猴对众猴说：“山上的果实是狙公栽培的吗？”众猴说：“不是，是天然生长的。”小猴又问：“没有狙公我们就不能摘取吗？”众猴说：“不是的，谁都能够摘取。”小猴说：“既然如此，我们为什么要给与他，还要替他出力呢？”话未说完，众猴都省悟了。那天晚上它们一起守候狙公入睡后，就冲破栅栏，毁坏笼子，取出那些积存的果实，一起投奔到森林中去，再不返回了。狙公最后终于因饥饿而死。由此指出，现在为官不谨慎的人没有去想如何给百姓而只是想到如何去管制百姓并盘剥他们，这样的人最终会得到像狙公那样的下场。

从历史上看，秦朝的灭亡为暴政所致，隋炀帝的覆灭乃昏庸无道所致，像赵高、秦桧之流的贪官污吏最后都不得善终，他们不正像狙公那样吗？慎独乃做领导应具有的基本素质。

没有规矩不能成其方圆

自古以来，凡有大成者，都特别讲究规矩，就拿清朝大臣曾国藩来说吧，他就是个极为讲究规矩之人。

曾国藩指出，军中以规矩为治兵的根本，而规矩不可更改更是曾国藩治军成功的关键。为建立一支有战斗力的军队，曾国藩为军队制定了许多规矩，这些规矩最终目的，就是要把孔孟“仁”、“礼”思想贯穿于士兵的头脑之中，把封建伦理观念同尊卑等级观念融合在一块，将军法、军规与家法、家规结合起来，用父子、兄弟、师生、友朋等亲谊关系强化调剂上下尊卑之间的关系，使士兵或下级易于尊敬官长、服从官长、维护官长，为官长出生入死、卖命捐躯，在所不惜。

规矩包括有两方面的意思：“一曰营规，二曰家规。”营规就是“点名、演操、巡更、放哨”；家规就是“禁嫖赌、戒游惰、慎语言、敬尊长，此父兄教子弟之家规也。”这些规矩要以三纲五常为基本内容，而忠君事长则是其核心。“第一教之以忠君，忠君必先敬畏官长，这样规矩所在既使统帅不在，官兵也知道如何作战行事。”

《孟子》这部书里讲过这样一个故事：晋国的大臣赵简子有一次让他手下一位很有名气的驾轩能手王良给他自己最宠信的家童驾车去打猎。王良完全按照过去的规矩去赶车，结果整整一天这位家童连一只禽兽也没打到。于是这位家童回来就向赵简子报告说：“谁说王良是最优秀的驭手呢？照今天的情况看，他实在是一个顶蹩脚的车夫。”

后来有人把这话偷偷地告诉了王良，王良便去找这位家童，说是希望再为他驾一次车。这位家童开始不肯，经王良再三请求，最后才勉强答应。谁想结果这一次与上次大不相同，仅仅一个早晨就打到了好多猎物，家童很高兴，赶紧跑去又向赵简子汇报，说是：“这回我明白了，王良确实是天下最好的车把式。”

后来赵简子又让王良替这个家童赶车，王良却拒绝了，他对赵简子说：“我替他按规矩驾驶车辆，这个人却射不到猎物，我不按规矩办，他却能打到禽兽，这说明他是个破坏规矩的小人，我不习惯给这样的人赶车，请允许我辞去这个差事。”

其实王良是一个好驭手。他既能按规矩赶车，也能不按规矩赶车，但按照规矩驾车符合国家制度的大局利益，所以王良守规矩而不计小利，是值得提倡的。曾国藩的规矩就是要将士兵训练成合格的王良，驾驭着湘军这驾马车，沿着他所指引的道路前进。这才是曾国藩定规矩的

目的所在，也是曾国藩治军的高明所在。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第二件事：忍与挺（1）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第二件事：忍与挺（1）

做领导要能忍能挺，方显领导本色。君子要屈而有度，不要英雄气短、不要沽名钓誉，以免小不忍而乱大谋。因此，做领导只有能屈能伸才能堪称楷模。

忍挺兼顾方显英雄本色

不管是在工作中，还是在生活中，一味地“忍”或一味地“挺”，都不够全面，只有做到忍与挺兼顾，方可称得英雄之举。雍正在这方面做得就很不错。

雍正七年九月，雍正下令将论述曾静造反的案子的所有文件编在一起，集成《大义觉迷录》一书。书中，雍正帝接受曾静这个反贼的挑战，将曾静所写的无法无天的观点，逐条摘出，加以批驳。书中收入上谕十道，曾静口供四十七条及其认罪书等。曾静在认罪口供里说，雍正至孝纯仁，受位于康熙，兼得传子、传贤二意，又说雍正朝乾夕惕，惩贪婪，减浮粮，勤政爱民，是个好皇帝。所以《大义觉迷录》一书实际又成了为雍正嗣位及初政作宣传的书。

雍正将该书颁发到全国各府州县学，让读书士子观览知悉。如果有不知道该书的，发现后，就拿该省学政、该州县教官从重治罪。

这是前无古人的集子！这也是我们今天获悉当年诸多历史内情的重要参考书。

如此编书发行已是一奇，古来罕见。而最奇的是在处置曾静、张熙两犯的问题上。

当时，满朝文武大臣都认为，不仅曾静本人要凌迟处死，而且应诛连全族。雍正帝则力排众议，别出心裁。他不顾群臣的反对，不但没有杀曾静、张熙，反而在十月将他们免罪释放，还宣布将来子孙也不得因为他们诋毁过皇帝而诛杀他们。

处理的原因据说一是岳钟琪为明了投书真相，曾同张熙盟过誓，不

能让这个国家重臣违誓失信，所以应宽免曾张二人；二是雍正认为：曾静“并无反叛之实事，亦无同谋之众党”。要不是曾静自行投首于岳钟琪，“使造书造谤之奸人一一呈露”，他皇帝“何由而知之？何从而究之？又何自而剖析开示，使天下臣民共晓之”？“即此曾静不为无功，即此可以宽其诛矣”。

雍正的意思是，正因为这曾、张两人投书，才获知造作谣言之人为阿其那、塞思黑的太监，追出元凶，通报百姓。这样看，曾、张二人不但无过，还有功劳！

于是，雍正还让这对造惯例应当砍头的师徒做“反面教员”，前往江浙、陕西等地，随时现身说法，以宣传《大义觉迷录》一书和雍正皇帝的英明仁慈。

雍正的这一判决结果，真让满朝文武为之惊讶。

以帝王之尊同一介谋反书生大辩论，一年后又将涉及皇室丑闻的材料集结成书公布全国，不久又将服输的叛逆者释放，雍正对曾静案的处理，是历史上不曾有过先例的奇事。

雍正历来有最残暴、最专制的恶谥。可是他的这番举动却展示了出人意料的开明风范，为什么雍正能这样做、敢这样做？

固然有很多外界的情势，使得雍正萌此创意。但另一方面，也可以从雍正的特殊的个性世界中，分析出其部分动机。

在他的内心，不但有一位执掌生杀予夺大权的君主，还有一位拥有坚强意志的哲学家！

所以，他不仅要从世俗的角度去压倒对立面，使他们在行动上不得翻身，更要在思想上、境界上站到比反对者更高的层面，使他们在灵魂深处心悦诚服、甘拜下风，从此不萌异心。

只有这样，他才能真正体味到成功的喜悦。

所以说，雍正绝不是一个一般意义上的好胜领袖。他的铁腕不是源于天性的粗暴或后天的自卑，他不但有悍的关外旗人的血液和即位前丰富的人事政治斗争阅历，更是在儒释道佛三教合一的精神中浸润成长起来的教养阶层，其所处地位，又使他无论在实际政治上，还是在思想领

域，都具有比一般帝王更加深刻的自信。

这是源于一种极端的“予智自雄”的自信：如果能从精神上征服这些异议分子，甚至不屑于从肉体上将其消灭。

雍正自信其精湛的学术修养、擅长观测人性幽微之处的奇禀智慧；自信治理国家的天才，以及承继皇位的“合于天心”，只有这样，他才敢掀起这场旷古未有的违反常规的辩论，并亲自担当编写人与发行人的角色。

君子要屈而有度

一个领导人物的谋略与智慧，应出色地表现为屈而有度，不卑不亢。也就是说：清廉纯洁而有容忍的雅量，心地仁慈而又能当机立断，精明而又不失于苛求，性情刚直而又不矫枉过正。

人事之中，行动取舍都不可失度，失度则会乱套，就要坏事，就会受到挫折。饮食无度，就会伤身；荒淫无度，就会误国；贪婪无度，就会招来杀身之祸；玩笑无度，就会伤感情，有时甚至在无意中与人结怨；屈而无度，就会毁败事业，达不到要求。“忍得一时之忿，终身无烦恼”只能从个人的道德修养而言，对于从事大事业、大计划、大谋略的领导者来说，则是一不足取的短处。

一天，孙中山在胡汉民的办公室发现了一大堆由他签发，可是被胡汉民束之高阁的手令。他勃然大怒，忍不住拍桌子高声大叫：“展堂！展堂！”

胡汉民匆匆进来，望着孙中山，像是不懂他为什么大发脾气似的。

孙中山脸色苍白，喊道：“我不相信这是真的，这种事情是不可能的！”

“先生究竟说什么事情？”

孙中山一下子把胡汉民的公事箱翻了个底朝天，从里面倒出一堆尘封的文件。他的双眉紧锁，气势汹汹，预示着一场风暴的来临。“你还问我什么事？你看你自己做了什么事！”孙中山大声斥骂。

胡汉民凝然不动，微侧着脸，注意地听着孙中山的训斥，最后他

问："先生还有其他的话要说吗？"

孙中山板着脸："没有了！"

胡汉民"呼"的一声窜到桌旁，抓起那些文件，一份一份递到孙中山的鼻子下面，并口若悬河地进行自辩："这份手令事关升黜任免，处置不当，于理不应颁发；那份手令是关于调兵遣将的，不合机宜，发下去势将贻误戎机；而这几份又是关于拨款过多或过少，自待另行斟酌。""即使在专制时代，"胡汉民语气尖刻地说，"也有大臣封驳诏书，请皇帝收回成命的故事。例如唐太宗将以给事中郭承嘏为华州防御使，给事中卢载认为郭承嘏公正守道，屡次封驳，认为他不宜置之外郡，因而他也封还这道诏书，太宗欣然接受，立刻恢复郭承嘏的原职。先生可曾读过这段历史吗？"

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第二件事：忍与挺（2）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第二件事：忍与挺（2）

“读过。”

“当年先生亲拟中华革命党的党员誓词，其中有‘慎施命令’一条，先生还记得吗？”

“记得。”

胡汉民急急地说着，好像生怕失去了他所占据的上风，“调和鼎鼐，燮理阴阳，原是宰相分内的事。我虽无宰相之名，却有其实。请问先生，今日之事是不是我在行使我应有的职权，尽我应尽的责任？”

孙中山紧盯着对方，一声不吭。

“先生，我在请教你呢。”胡汉民咄咄逼人。

“说来说去，还是你对。我说不过你。”

这段史实一直被后人誉为表现了政治家的泱泱风度，其实它所显现出来的危机，令人不寒而栗。即使唐太宗的诏书，也只是被大臣封还，而不是石沉大海，更不是一大堆人事、财政、军事的诏书没有执行，而皇上竟然蒙在鼓里，毫不知情。胡汉民以宰相自居，孙中山也就默认了，这是君子屈而有度的最典型的例子。

“小不忍则乱大谋”，小事情面前不能忍让，便会败坏大事业。《论语·颜渊篇》中有这么一句话：“一朝之忿，忘其身以及其亲。”俗语中说：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗。”这种匹夫之勇，坏就坏在无“忍”字功夫。《水浒传》中的李逵，闯祸极多，就是因其性情暴躁、头脑简单，不能忍小辱。例如他在浔阳江被浪里白条张顺灌了一肚子水，就是由于一味逞凶无忍劲。是大丈夫、大英雄就能忍常人之所不能忍。孙中山先生一生阅读过大量的中国传统文化书籍，大概是将前人的“忍”字功夫，领略尽了其中的精髓吧！

小不忍则乱大谋

地位过高，权力过大，必定遭到外来力量的制约，“高树易悲风”说的也是此理。如何才能更好地保全和发展自己，小不忍则乱大谋是做领导应遵循的原则。

唐朝名臣郭子仪对此有独到之法，简简单单两个字“忍”和“慎”，就做了四朝红人。

鱼朝恩是皇帝身边的宦官，此人虽无才情，但会溜须拍马，所以为皇帝宠幸。他对郭子仪的才干、权势十分妒忌，曾多次在皇帝面前打小报告，诽谤攻击郭子仪，都没有成功，愤怒之下，竟暗中指使人盗郭家的祖坟。

郭子仪知道这是鱼朝恩的卑劣伎俩，当时他身任天下兵马大元帅，手握重兵，一举手、一投足，都关系着大唐帝国的兴亡，连皇帝都敬着他三分，要除掉一名鱼朝恩，真可谓不费吹灰之力。当他从前线返回朝廷时，满朝公卿都以为他必将有所行动，岂料郭子仪却对皇帝说：“我多年带兵，并不能完全禁止部下的残暴行为，士兵毁坏别人墓坟的事也很是不少，我家祖坟被掘，这是臣不忠不孝、获罪于上天的结果，并不是他人故意破坏。”

祖坟被挖，历来被视为奇耻大辱，而郭子仪却能隐忍下来，足见他的气度之大。也正因为他能曲能伸，能忍能让，他才能在那个奸佞横行、国君昏弱的时代，逢凶化吉，度过一次又一次政治险滩，享尽富贵，以八十五岁的高龄，安然辞世。

其实，以忍化凶之道，不仅良臣君子懂得，奸臣枭雄也不糊涂。

忍是大福，小忍有小福，大忍有大福，小不忍则乱大谋。

是英雄就不应该气短

感情用事，这是人之大戒，可是，紧急关头，又有几人能理智地对等突发事件呢？

据报载，青海省的吴玉霞一时气愤，把自己亲生的独生儿子打死，而后悔莫及。她说：“我一心想把孩子培养成才，由于采取了野蛮的教育方法，造成了一场悲剧，在世人面前，我感到万分羞愧、悔恨。”又说：“愿天下父母以我为戒，莫让分数迷住眼，莫用棍棒治孩子，成为残害儿童身心的罪人。”

吴玉霞打孩子的时候，失去理智，凭感情冲动，事后冷静下来，她说的话都是很理智的。对于吴玉霞本人来说，后悔已晚；但对于别人来说，这是深刻的教训，应该引以为戒。

杭州的骆和英把自己和八岁的独生儿子套在一条绳索上自杀。这也是一时激愤、失去理智而干出的蠢事。她如果冷静下来，恢复理智，也会悔恨交加的。

在农村，有的妇女为了两元钱，上吊自杀；有的为了一句刺心的话无法忍受而自杀；有的因为赌博输钱而寻短见，甚至为了一盒火柴而轻生。如此这般，都是因为一时想不开，失去理智。如果冷静下来，想一想上有高堂双亲，下有相亲相爱的丈夫，还有可爱的子女，如果想到自己轻生会对这些亲人造成多大的心理打击，造成多大的生活困难，如果能够这么理智地考虑一下，那就可能不会自杀。过了一阵子，许多问题就会逐渐想开了，也许还会过很舒坦、很幸福的日子。

女人无力寻短见，男儿有气敢拼命。人都有忍耐性，而忍耐又都有限度。所以，在忍无可忍的时候，女人寻短见，男人就要拼命。所谓“拼一个够本，拼两个赚一个”。为国、为民，拼命也值得，但许多青年人不是为天下国家大事，而是为鸡毛蒜皮的小事而拼命，得不偿失。在一个农贸市场上，甲向乙买了一只羊，经讨价还价以后，价钱说妥，然后一手交钱一手交货。卖羊者把牵羊的绳子解下来，自己收起来，然后给对方羊。买羊者无法牵羊，向卖者要绳。卖羊者要买绳钱。买者说刚才是羊带绳说的价钱，没说除绳的价钱。卖者说刚才没说带绳卖。买卖双方都有自己的理。相持不下，买者说不买了，要退钱；卖者不肯退。这么一来，先说理，接着骂街，最后竟打起来了，两败俱伤，各自回家治疗，都花了几十元，而所争的绳子只值一角钱。

还有一个青年工人丢了几十元钱，怀疑同宿舍的另一个工人偷了。既不向那人询问，也没跟其他人谈起，只是一个劲地怀疑。怀疑终归是怀疑，没有确凿证据就无法确认是谁偷了。但是，这个工人性格内向，有话不说，硬憋在心里。本来，没有根据的怀疑会随着时间而淡化，而这个工人却相反，从怀疑走向怀恨，从怀恨走向解恨。最后，他磨好一把菜刀，当那工人上夜班白天在宿舍睡觉时，把他怀疑的那个工人杀害。人家问他为什么杀人，理由就是毫无根据的怀疑。酿成这种悲剧也是缺乏理智。如果他说出怀疑，跟人家吵一架，或者跟朋友一起分析一下自己的怀疑是否能够成立，也许这场悲剧就可以避免了。有朋友，经常跟朋友谈心，可以保持理智。朋友的这种作用，许多人不了解。一个

人的想法很容易钻牛角尖，走进死胡同出不来。有朋友的忠言劝告，往往可以想开，解决思想疙瘩。当然，像《渴望》中的王亚茹那样，坚持认为女儿被罗刚抛弃，又听不进朋友的劝告，自己折磨自己好多年。王亚茹这种情况未必有，而没有知心朋友，或者听不进朋友的劝告，最后吃亏的人却是多的是。

反过来，朋友遇到突发事件，应该先让他冷静下来，帮他进行理智的分析，妥当处理。千万不可光讲义气，火上浇油，把朋友推上绝路，那是帮倒忙，甚至把自己也赔上去。

冷静，才会有理智；理智，才能合理应变。

总之，遇事要沉着应变，头脑不要发热，凭一时冲动只能把事情办糟。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第二件事：忍与挺（3）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第二件事：忍与挺（3）

做领导不可沽名钓誉

俗话说："雁过留声，人过留名。"谁也不想默默无闻地活一辈子，所谓人各有志，就是这个意思。自古以来胸怀大志者多把求名、求官、求利当作终生奋斗的三大目标。三者能得其一，对一般人来说已经终生无憾；若能尽遂人愿，更是幸运之至。然而，从辩证法角度看，有取必有舍，有进必有退，就是说有一得必有一失，任何获取都需要付出代价。问题在于，付出的值不值得。为了公众事业、民族和国家的利益，为了家庭的和睦，为了自我人格的完善，付出多少都值；否则，付出越多越可悲。我们所说的忍名让利，正是从这个意义上提出的人生命题。在求取功名利禄的过程中，奉劝诸君，少一点儿贪欲，多一点儿忍劲，莫为名利遮住眼。

说起容易做起难，如何才能做到莫让名利遮望眼呢？首先就是要忍恶，求美誉。

客观地说，求名并非坏事。一个人有名誉感就有了进取的动力；有名誉感的人同时也有羞耻感，不想玷污自己的名声。但是，什么事都不能过于追求，只要过分追求，又不能一时获取，求名心太切，有时就容易产生邪念，走歪门。结果名誉没求来，反倒臭名远扬，遗臭万年。君子求善名，走善道，行善事。小人求虚名，弃君子之道，做小人勾当。古今中外，为求虚名不择手段，最终身败名裂的例子很多，确实发人深思；有的人已小有名气，还想名声大震，于是邪念膨胀，连原有的名气也遭人怀疑，更其可悲。

在中世纪的意大利，有一个叫塔尔达利亚的数学家，在国内的数学擂台赛上享有"不可战胜者"的盛誉，他经过自己的苦心钻研，找到了三次方程式的新解法。这时，有个叫卡尔丹诺的找到了他，声称自己有千万项发明，只有三次方程式对他是不解之谜，并为此而痛苦不堪。善良的塔尔达利亚被哄骗了，把自己的新发现毫无保留地告诉了他。谁知几天后，卡尔丹诺以自己的名义发表了一篇论文，阐述了三次方程的新解法，将成果攫为己有。他的做法虽然在相当一个时期里欺瞒住了人们，

但真相终究还是大白于天下了。现在，卡尔丹诺的名字在数学史上已经成了科学骗子的代名词。

宋之问、卡尔丹诺等也并非无能之辈，在他们各自的领域里都是很有建树的人。就宋之问来说，即使不夺刘希夷之诗，也已然名扬天下。糟的是，人心不足，欲无止境！俗话说，钱迷心窍，岂不知名也能迷住心窍。一旦被迷，就会使原来还有一些才华的“聪明人”变得糊里糊涂，使原来还很清高的文化人变得既不“清”也不“高”，做起连老百姓都不耻的肮脏事情，以致弄巧成拙，美名变成恶名。

其实，求名也算不上有过错，关键是要如何去求。如果你一味地追求名誉，那样，必然要走上沽名钓誉，欺世盗名之路，其结果是可悲的。

有时，既未沽，也未钓，更未盗，美名便戴到了自己的头顶，这又当如何呢？

唐朝诗人宋之问，有一外甥叫刘希夷，很有才华，是一年轻有为的诗人。一日，刘希夷写了一首诗，曰《代白头吟》，到宋之问家中请舅舅指点。当希夷诵到“古人无复洛阳东，今人还对落花风。年年岁岁花相似，岁岁年年人不同”时，宋之问情不自禁连连称好，忙问此诗可曾给他人看过，刘希夷告诉他刚刚写完，还不曾与人看。宋之问遂道：“你这诗中‘年年岁岁花相似，岁岁年年人不同’二句，着实令人喜爱，若他人不曾看过，让与我吧。”希夷言道：“此二句乃我诗中之眼，若去之，全诗无味，万万不可。”晚上，宋之问睡不着觉，翻来覆去只是念这两句诗。心中暗想，此诗一面世，便是千古绝唱，名扬天下，一定要想法据为己有。于是起了歹意，命手下人将刘希夷活活害死。后来，宋之问获罪，先被流放到钦州，又被皇上勒令自杀，天下文人闻之无不称快！刘禹锡说：“宋之问该死，这是天之报应。”

生活上不应该沽名钓誉，工作上更不应该沽名钓誉。别人的功劳，你要去抢，那行吗？不劳而获是不可能的。所以，美名誉是自己干出来的。

能屈能伸方为大丈夫

春秋时期，江南的吴国和越国为了争夺土地、人口和财物，展开了生死搏斗。吴王夫差的父亲阖闾，在和越王勾践的争战中受重伤而死。

夫差守孝期满，亲率大军，兵临越国。越王勾践率军迎战，但是由于兵力悬殊，越军惨败，只剩下五千人退到会稽。在越国将要灭亡的时候，范蠡进言："战争打到这个地步，惟一的办法就是送上丰厚礼物，谦恭哀求，讨得吴王的哀怜和同情，越国或许可以幸存。如果他不允许的话，君主只好委屈自己，去做吴王的奴仆，寻找时机，以图东山再起。"勾践依范蠡的话，言卑情切地向吴王请求活命，并且答应献出越国，越王和王妃供吴王驱使。夫差答应了越国讲和投降的条件。

公元前492年，勾践怀着极其伤感和屈辱的心情，带着自己的王妃，在范蠡的陪同下来到吴国作奴仆。勾践入见吴王时，跪拜叩首，感恩戴德的表情，从脸上清晰地表现出来，连吴王夫差也觉得于心不忍，便决定不给勾践太重的杂役干，只教他去宫中养马。

越王君臣在马圈里结屋居住，他和妻子、范蠡在宫中小心翼翼，既不敢发怒，也不敢多说话，只是用眼睛交流彼此之间的心意。夫差派人侦察他们的行动，只见他们穿的是破衣烂裙，吃的是粗糠野菜，勾践喂马，范蠡打草，王妃做饭洗衣，个个安分守己，一副心甘情愿，长相厮守，甘愿终生养马的样子。吴王夫差得到报告后，认为他们意志消磨殆尽，再无王者尊严可言，于是对他们放松了警戒。

夫差每次乘车出行，勾践都亲自给他备好马车，每到一地都当站马桩。吴国的老百姓都认为此人太没有志气，于是朝着他吐唾沫，弄的勾践满身都是唾液，而勾践毫不理会，只是静静地站着，好像惟恐自己一动，惊了王驾的马，自己吃罪不起的样子。连吴王看在眼里，心中都觉得十分不应该，于是命令人们禁止侮辱勾践。

最令吴王夫差心生怜悯的是：有一次，吴王生病，勾践叩见吴王，显出对吴王十分关心的样子，跪拜询问病情。恰在此时，吴王要到厕所去，勾践便请求饮溲尝便，判断一下病情。等尝过之后，高兴地对吴王说："大王的病很快就会好了。"

一个人忍辱负重、甘受凌辱的事例，在历史上，在现实生活中，屡见不鲜，但忍辱到勾践这种程度：去主动尝人的粪便，想必古今中外，只有他勾践一人吧？

常人做不到的事，一个国王却不得不去做，为何？复国雪耻也！这样的屈辱，只有政治家才会承受。

就这样，冬去夏来，越王勾践整整服了三年苦役。与此同时，范蠡用重金收买了伯丕，并向吴王献上美女西施，吴王夫差终于赦免了勾践，放他回国。越王回国之后，一面仍给吴国纳贡，一面卧薪尝胆。他鼓励生产，养护军备，自己亲自下地种田。越国的人口于是猛增，生产迅速发展，军事力量逐渐强大起来了，在二十二年之后灭了吴国。吴王羞愧难言，自杀而亡，越王终于报了血仇。

不难想像，越王受的耻辱是非常人所能忍受的，但是，“小不忍则乱大谋”的复国志向一直激励着他，使他忍受了各种屈辱，这就是大丈夫的能屈；回国之后，励精图治，卧薪尝胆，鼓励生产，养护军备，使国力大增，终于击败吴国，报仇复国，这就是政治家的能伸。能屈能伸，方为大丈夫也！

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（1）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（1）

“胡萝卜加大棒”是旧时做领导使的惯招。那种既打又哄的伎俩曾使多少职员诚惶诚恐，而当今做领导的第三件事所使的“棒与杀”却是“当今领导”应遵循的十大原则。

“挺”“活”结合方可成大业

著名军事家孙武把战争环境分成许多种类，其中最险要的一种环境叫做“死地”。何谓死地？孙武解释说：“疾战则存，不疾战则亡者，为死地。”“无所往者，死地也。”意思是，前后受阻，背负险固，战斗还有生存的可能，不战则惟有死路一条，这就是军事上的死地。

曾国藩自从统率军队以来，就没有生还的打算，所以经历种种危难，都视死如归，凛然不屈。这种挺拔至诚，感染和影响了他的下属、士兵和兄弟。所以湘军阵亡的文武官兵，按在册所记载的，就多达一万多人。咸丰八年（1858年），三河镇战役中，他的胞弟曾国华随李续宾征战，使用单骑冲击敌阵的方法，不幸陷阵而死。

曾国藩取得战争胜利的功绩，数不胜数。在取胜无望的时候，他孤注一掷，拼命力争；在危难紧急的关头，他坚定不移，百折不回，这都是由于他“挺”的精神和学识，不因生死安危而改变自己的初衷。

在做人和做官的大是大非问题上，曾国藩抱定不改初衷的“挺”字精神，将其作为创业的基本原则，赢得了忠臣的美誉。然而，这并不是说曾国藩对任何事情都要不作任何变通的墨守陈规，在许多具体的战术和策略上，曾国藩则表现出充分的灵活性，这种灵活性保证了处世的圆满和全面，从另一个角度又保证了他能够坚持挺下去。

这种“挺”与“活”的结合，并不违背曾国藩所奉行的儒家道德和处世法则。曾国藩指出，为了坚守大事大非，有时不拘泥于过去的言行，这是连孔子也赞成的做法。

孔子住在陈国的时候，有一次离城外出。他经过蒲国时，正好公叔

氏在蒲国谋反。蒲国的人就扣留住孔子，对他说："如果您不去卫国，我们就让您走。"孔子就和他立盟。但孔子出了蒲国东门以后，就立刻去了卫国。子贡说："这样做不是违背了盟约吗？"孔子说："这种被迫立的盟约，鬼神是不会理会的。"

因此，为人应该讲信用，但具体情况要具体分析，如果为了一个不当的誓言限制自己今后的进取，是愚蠢透顶的。曾国藩之所以能够将"挺"字与"活"字结合起来运用，是因为他对儒家思想的精微体会到了至深至透的缘故。

做领导立威的九大原则

凡事都要有规矩，有统一的标准，这是不乱纲纪，不偏离目标的重要方法。一但有了法，则可以直言管理，严格要求，保证各层次的人才都按照一致的步伐前进。当然，我们也要注意这样一个问题，就是要执法必严。有些人认为立法要严，执法要宽松，法无情，人有情。这个道理听起来很对，但实际上是以情代法或者说是以情废法。所以，应该改为立法适情，执法无情，以避免任何人以身试法。此处所说之法，就讲的是管人的基本原则和精神。

一、管人以威

要使领导者的威信建立在人才的心中，这样即使用才时，把他指使到很远的地方去，他也不会违背或背叛领导者的旨意。这种威信绝非威严、严厉所能奏效，它靠的是领导者平日行动中的凛然正气所感染，靠的是领导者经常对属下的爱护之心所熏陶。孟子曰："君子以仁有心，以礼存心。"意即君子是用仁爱和礼仪来铸造在人们心目中的形象，这样才能使人才不违背。

二、以暴制暴

与小人相比较，悍将不但无德，而且粗鲁、莽撞，因此，要想利用悍将确实不是件容易的事情。但是，悍将的优点是勇敢、不惜力，冲锋陷阵的时候，还真少不了他。所以，悍将就像烈马，要想使用他，先要收服他。

什么人能收服悍将呢？有两种人：一种是比悍将更强悍的人；另一种是有威严，能震慑住悍将的人。

清代时陈国瑞，此人原是蒙古王爷僧格林沁的手下大将。他从未读过书，更不知道什么德不德，只要开口就说脏话，只要想干的事，任天塌下来也要办成。

当年他十五岁时，在家乡湖北应城投了太平军，后来又投降清军，几经辗转被收在僧格林沁部下。据说他异常骁勇，打仗时，炮弹击碎了他手中的酒杯，他不但不避，反而抓起椅子，端坐在营房外，高叫“向我开炮”，使手下都很敬畏他。

要说他是粗鲁莽撞之人，僧王比他有过之无不及。传说僧王是个暴虐、狂躁、喜怒无常之人，听手下汇报战况也要到处走动，赞赏时不是割一大块肉塞进对方嘴里，就是端一大碗酒强迫别人喝下去。发怒时则用鞭子抽打或冲过去拧脸扯辫子，搞得很多人都难以接受，但这陈国瑞不怕这僧王。而是打心眼里佩服僧格林沁。在他的指挥下屡打胜仗，这足以说明以暴制暴———恶管术的效果。

三、以严制狂

聪明的领导人，对于狂妄的下属能够采用威严的管理方法，加以制服，他们采用的就是以严制狂———威管术。

清代僧王死后，曾国藩接替剿捻事宜，与猛将陈国瑞打上了交道。当处理陈国瑞与刘铭任所统率的两军械斗事宜时，曾国藩感到只有让他真心地服自己，才有可能在今后真正地使用他。于是，曾国藩拿定主意，先以凛然不可侵犯的正气打击陈国瑞的嚣张气焰，继而历数他的劣迹暴行，使他知道自己的过错和别人的评价，当陈国瑞灰心丧气，准备打退堂鼓时，曾国藩话锋一转，又表扬了他的勇敢、不好色、不贪财等优点，告诉他是个大有前途的将才，切不可以莽撞自毁前程。使陈国瑞又振奋起来，紧接着，曾国藩坐到他面前，像与儿子谈话那样谆谆教导他，给他订下了不扰民、不私斗、不梗令三条规矩，一番话说得陈国瑞口服心服，无言可辩，只得惟惟退出。

但是，陈国瑞的莽性难改，所以一回营就照样不理睬曾国藩所下命令。看到软的作用不大，曾国藩马上请到圣旨，撤去陈国瑞帮办军务之职，褪去黄马褂，责令戴罪立功，以观后效，并且告诉他再不听令就要撤职查办，发往军台效力了。陈国瑞一想到那无酒无肉、无权无势的生活，立即表示听曾大人的话，率领部队开往指定地点。

就这样，曾国藩以软硬兼施的办法，剃了陈国瑞这个刺头。

四、管人不能徇私枉法

春秋时，公孙仪任鲁国的宰相，他很喜欢吃鱼，国内的人都争买鱼献给他，公孙仪一概不接受。他弟弟问他：“你既喜欢吃鱼，为什么又不要呢？”公孙仪回答：“正因为我喜欢吃鱼，所以才不接受别人送的鱼。如果接受了别人的鱼，必然要按别人的意愿办事，那就可能触犯法律；触犯法律，就会被免去宰相；免去宰相，虽然喜欢吃鱼还会有谁给你呢？不接受鱼而不被免去宰相，这样，虽然没有要人家的鱼，但却能长久地自己买鱼吃。”

这样清醒，实属不易。他很辩证地认识到只有不吃别人的鱼，才能真正长远地靠自己吃鱼。世上不知有多少人没有公孙仪这份智谋。在小利面前，贪心过剩，结果被别人牵住了鼻子。特别是一些已取得一定地位和成功的人，由于权力和影响超出常人，人们对你一般都是有所求的。一些居心叵测的人当然会对你曲意奉迎，投你所好。如果贪图小利，成了别人的工具，那么违法乱纪之事就在所难免了。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（2）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（2）

五、依法行事，按律施行

武则天(公元642年～公元705年)是中国历史上颇具才华的女皇帝。她原是唐太宗李世民的“才人”，太宗死了以后，他的儿子唐高宗李治又在永徽六年(公元655年)把她立为皇后，并参预朝政。李治死了，她废掉李治的儿子唐中宗与唐睿宗，干脆自称圣神皇帝，并改国号为周。在她统治的年代，虽然还能继承唐太宗的某些善政，并进行了一点改革，但由于自己是女人当皇帝，惟恐有人不服捣鬼，于是广设特务，提倡告密，任用酷吏，屡兴大狱，借以巩固自己的政权，一时宗室、朝臣乃至一般的平民百姓被冤死的很多。在这种环境的影响下，当时大部分执法官员都“竞为深酷”，经常以“莫须有”的罪名杀害无辜，借此邀功要赏，但是，就有那么一位李日知却认定了办案必须以法律为依据这个“死理儿”，不怕死、不信邪、不求官、不爱财，留下一股人间正气。李日知河南荥阳人，当时任司刑丞，量刑一贯平恕准确，从不草菅人命。但是，当时酷吏横行，民命如草，司刑少卿胡元礼就是这种酷吏中的一个。有一次胡元礼要杀一个人，李日知依法判定用刑过重，不同意处死，胡元礼当然不干，两人这样反复争论了好几次，还是没有定案。胡元礼气极了，咆哮道：“只要我胡元礼不离开刑曹，这个人就休想活命!”李日知听说后也不示弱，他严肃地讲：“如果我李日知还有负责目前的工作，这个人就不能处死!”最后两个人各自向上陈述了自己的道理，由于李日知言之有据，难以反驳，最后还是没有能按胡元礼的意思屈判那人死刑。依法行事的管理原则终于发挥了作用。

六、必须有做“坏事”的能力

有些时候，为了胜任工作，领导必须有作“坏事”的能力。当某种情况可能会失去控制，造成灾难，为了维持秩序、避免混乱，领导必须有牺牲无辜者的决心与勇气。从这个角度来说，领导者，有时也是人在江湖身不由己，为了大众的利益，必须对某些人作残酷的处置。这种情形，虽然有时成为野心家为非作歹的借口，但常常的确是迫不得已的。中国历史上，被儒家尊为圣人的周公旦，便有杀害同胞兄弟管叔、蔡叔的记录；汉高祖刘邦，在项羽以其父亲的生命作威胁时，却以“请分一杯

羹”来应付。

现代管理中，公司的经营者，在公司发展到一定程度时，也常会动用牺牲创业伙伴及创业时高级干部的策略；尽管这些人劳苦功高，但为了公司的成长和管理制度上的健全，这种牺牲有时也的确是必要的。虽难免让人有“狡兔死走狗烹”之议，却也是现实生活中难以避免的残酷面。

七、宁让人畏，不让人敬

让人敬畏的领导远比人敬爱的君王来得安全。人们通常会去损害自己所爱的的人的利益，却不敢去偷占自己所害怕的人的便宜。因此，只懂得用爱来施恩的领导，经常会过分相信下属对他的支持，由于判断上的误差，而遭到了毁灭的命运。

八、用霹雳手段，显菩萨心肠

领导人为制止动乱形势的必要政策，最好严厉而短暂，将反对者的意志彻底镇压，但绝对不可实施太久，否则会使敌对势力再度滋生反抗的勇气。朱元璋出身民间，在创业伙伴间缺乏崇高的君王的合法性地位，因此在建立政权后，曾对功臣展开大屠杀，以彻底压制各派系的势力，终于建立了三百年的大明政权。而明末的崇皇帝善善不能用、恶恶不能去，对李自成、张献忠等既缺乏一贯的剿讨政策，也提不出安抚的具体方法；对清人的政策更是和在和与不之间举棋不定，反使抗清名将袁崇焕等先后冤死，终致李闯王攻入皇宫，不得不自缢于煤山。

九、鲶鱼效应

纵观古今中外任何一位成功的管理者，都具有“管人”的本领，都具备善于利用“人”这个特殊资源的本领，他们都能以尽可以能少的投入（包括物化劳动和活劳动），产出尽可能多的产品和服务。

许多企业基本上由以下三种人组成：一是不可缺少的干才，约占20%；二是以公司为家辛勤工作的人才，约60%；三是整日东游西荡、拖企业后腿的蠢才或废才约占20%，如何使第三种人减少，使第一、第二种人增加呢？采用“鲶鱼效应”。

过去渔人捕沙丁鱼，总是将鱼放入鱼槽运回码头。抵港时，如果鱼仍然活着，卖价要比死鱼高出许多，因此渔民们千方百计让鱼活着返

港。但除了一艘渔船总能带着活鱼返港外，其他各艘渔船的种种努力均告失败。而带活鱼返港的这艘船的船长从不公开自己成功的秘密，更不让人参观他的鱼槽。直到他死后，渔民打开鱼槽，才看到里面只不过是多了一条鲶鱼而已。

为什么放进一条鲶鱼，就能使其他鱼都活着呢？原来，鲶鱼是食肉鱼，它被放进鱼槽后，自然会四处游动到处找小鱼吃，而大量的沙丁鱼发现多了一个“游动杀手”，自然也加速游动，这样一来，沙丁鱼就一条条活蹦乱跳地回到渔港。其实用人也是同样的道理，一个公司，如果人员长期固定，就缺乏了新鲜感和活力，容易产生惰性。因此有必要找些外来的“鲶鱼”加入公司，制造一种紧张气氛，这样，企业自然而然就生机勃勃了。

不要为他人所左右

在社会中，什么事情是最可靠的，那莫过于自己的所见所闻，但即使这样，有时候我们还是看不到或听不到事实的真相，还容易犯这样或那样的错误。所以，要探究事理、立足社会，有两点必须做到。

第一，不为他人所左右。譬如，我们都知道圣贤君子的可贵之处，在于他们的行为不附庸风雅，超乎于世俗尘外，直接或间接地与天道合为一处。他们的文章可以教导后世。历朝历代都有许多文人骚客学圣贤之道，并且依赖这些文章去考察古圣的行迹，探究他们的用心所在。但是对于著作中的词语缓急、韵味薄厚，他们并不一定能够完全品味出来，或者又擅自加上了自己的观察理解，所以虽然差之毫厘，但是写出文章来就会谬之千里了。所以，我们要学习圣人的道德要亲自领会他们的教导，切不可尽找些后世的文章来把读。

用现代的话来说，就是搞研究作学问也好，干政事办案子也罢，都应该以第一手材料为依据，不能轻信道听途说之言，更不要为他人所迷惑、所左右。

第二，不留有含混之言去疑惑后世。作为历史进程中的一代人，我们有责任维护历史的本来面目。对先圣之作不篡改涂鸦，对身边的事实作如实地记录。据说孔子生于春秋乱世，天子的德泽衰竭，礼仪俱废，孔子发愤修订六经，昭示百王的法戒，望流传于世而不改。这不能不说他用心良苦。孔子死后，他的弟子散布各地，传授孔子的道德学问，但他们文章的纯与杂，就完全取决于解道的多与少了。除了孟轲的文章世

人认为比较纯粹之外，其他的文章与其驳杂繁琐，不如不去议论圣人之道，倒给后人留下了悟其真道的可能。

现在来说，也是如此，我们不应为世人所左右，但人人都似乎想用言行左右他人，深究其实质，这都是私欲的表现。

如果你今天正在做自己所不希望的事情的话，就立刻停止吧。

治人以收心为上

治人之术以收心为上，收身为下。要想真正得到一个人的忠诚和归顺，必须从情感和良知上征服他。

使别人害怕你，只是短暂的，而要让人感激你，却是长久的效果。

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（3）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（3）

在收买人心方面曾国藩有自己一套方法。他通过对当时军中人员经济情况的分析，推出一套以举荐、奖励、重用和感情投资为主要内容的收买人心方案。当时，幕府人薪水出自军费，标准甚低，数有定额，仅能维持全家生活。他们所以对曾国藩幕府趋之若鹜，主要是想混个一官半职。为此，曾国藩利用保举高官来收买人心鼓励士气。曾国藩从军之初，对这一点体会并不深刻，带兵攻下武汉，“仅保三百人”，而胡林翼攻占武汉一次即保奏“三千多人”，受奖人数竟达到百分之二三十。不少人认为欲求官职投曾不如投胡，往往曾国藩挽留不住的人却主动抽奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发觉主要是保举太少，使人感到升发无望所至。所以后来曾国藩对手下幕僚大批进行举保，终于使手下人员各个都有官当，人人都有前途，他们后来都十分感激曾国藩的知遇之恩，曾国藩的收买人心术也使得他成为一代名臣。有许多统治者不明白这个道理，自以为高压和淫威就能得到一切，实则无异于自戕。以秦始皇之残暴，尚有荆轲的拼死一搏；隋炀帝虽然凶狠也只有暴尸荒郊，以此看来，宋太宗纳吕端之言，收降叛逆的韬略，实足为统治者之经验。

宋太宗赵光义在位期间，夷邦党项首领李继迁时常领兵侵犯边关，此人迂顽不化，言而无信，他时而与宋构和，时而又翻脸不认账，常使西部边疆难有安稳日子。宋朝廷为对付李继迁的侵扰，可以说是用尽了办法，最终也没收到好的效果。

一日，保安军报知朝廷，抓获了李继迁的母亲，请求发落。赵光义闻报喜出望外，欲传旨杀掉李母，以儆效尤。

吕端闻知此事，立即入朝禀奏道：“这样做不是好办法，从前楚汉之争，项羽欲用油烹刘邦的父亲，刘邦却说：‘如果你烹了我的父亲，希望也分我一杯肉汤喝’。如此看来，那些真想有一番大作为的人，是不会顾念他的亲属的。刘邦尚且如此，何况像李继迁这样的恶徒呢!陛下今天杀了他的母亲，不敢保证明天就能捉住他本人，他必然以更疯狂的行动来报复，这样反而坚定了他的叛逆之心，徒惹麻烦”。

宋太宗闻言，恍然若有所悟，忙问道：“那依你之言应如何办才好呢？”

吕端道：“以愚臣之见，最好将他母亲安置在延州，派人好好招待她，以此为诱饵，招李继迁前来归顺，即便他仍旧野性不改，再生事端，也使他有所忌惮，因为他母亲的生死大权操纵在我们手中。”

太宗按吕端之意办理，善待李母。几年后，李母老死延州，宋朝人也以礼葬之。又过十多年，李继迁也死了，他儿子继位后深感宋朝的一番仁义之心，竟率众向宋朝纳膝称臣。

由此观之，人治之术欲得天下，必得人心。人心在平常是看不见的，关键时刻又是一支巨大的力量。

有勇有谋方为雄才大略

人们都看过《水浒传》，其中李逵就是十足的有勇无谋之人，他骁勇善战，可就是缺少计谋策划，所以在人们心目中他只是一介武夫，非雄才大略者。什么才是雄才大略呢？不妨浅述清朝皇氏史。

清朝是中国历史上由少数民族统一的王朝，满人的当政，给中国政坛注入了新的血液，带来了许多新的气象。

历史已经说明，游牧民族身上的外向进取因素相比于农业民族保守封闭的特性，更能推动历史的进步。

而且，清朝前期的皇帝个个好学勤政，聪明能干。他们综合满汉文化，受到完整的汉学教育，游牧民族的身份使他们又有马上皇帝的骁勇善战，可谓个个都文武双全。

在清朝所有的皇帝之中，康熙是最年轻有为的一位，也是最能干的一位。他八岁即位，十四岁亲政，开始大展宏图。可以说，清朝政治基础的建立，是在康熙二十年以后的事。

由于多尔衮和顺治帝在位的时候，只是忙于确定对汉人的统治政策，戎马仓皇，兵事不断，难以做出有积极建设性的成就，直到康熙之后，才形成盛世局面。

智除鳌拜和平定三藩之乱，最能看出少年康熙的政治智慧和眼光。

康熙即位之初，辅政四大臣之一的鳌拜结党专横，权倾朝野，康熙早不满意却也奈何不得。在鳌拜擅自杀了四大臣中的苏克萨哈以后，康熙才决心铲除鳌拜。

当时，康熙手中能够凭借的力量不多，仅仅是经常和他一起玩耍的小伙伴，康熙就让他们在宫中学习武功，等到鳌拜上朝时，趁其不备，叫藏在后面的伙伴一起上去把鳌拜抓住，以大罪三十款处罪。朝中政治才气象一新。

如果说铲除鳌拜多少还有运气的成分，那勇于削藩则让人感受到康熙的雄才大略。

清朝建立以后，八旗兵主要驻守在北方及江浙、福建。两广和西南云贵暂让给汉人藩王来镇守。藩王在自己的辖区之内，控制着地方的行政及财政，俨然是个独立王国。中央派驻的官员根本制衡不了。三个藩王中，又数平西王吴三桂势力最大，其尾大不掉之势，成了满清统治的心腹大患。

康熙二十岁时，毅然决定“撤藩”，激起三藩的叛变。吴三桂成了叛变的首领。叛军势力一度占据南中国及川陕部分地区，形势险恶。

康熙坐镇宫中指挥若定，双方激战长达八年，最后以康熙大获全胜而告终。

作为在深宫里长大的年轻皇帝，居然能把身经百战的老将吴三桂击败，从中可以看出康熙的胆识及领导才华。

士兵无谋有将帅率领，将帅无勇无谋又有谁来率领呢？少则几十，多则上万的士兵的身家性命都在你的手里，所以将帅不可无谋。今天的领导，也一理同然，无谋会给企业和职工造成重大损失，要慎之慎之。

共患难易而共富贵者难

纵观中国封建历史，君臣一起打天下时，大臣们越能干就越能得到君主的欣赏和重用，一旦天下平定后，能干的优点就会变成独断专行的同义词，就会令皇上不能容忍，如前面提到的李善长、胡惟庸就是类似的例子。特别是那些与皇上一起谋权篡位的功臣宿将，皇帝的一切机密他们都知晓，如果事成之后不及时退身归隐，就会令皇上寝食不安。因为他们虽然是皇帝谋天下的心腹，却也同样是皇帝坐天下的隐患，所以

必须除去方可心安。清朝雍正皇帝就是如此。

康熙六十一年（公元1722年），康熙皇帝病逝后，四皇子胤在激烈的皇位争夺中，外面依靠川陕总督年羹尧，廷内依靠理藩院尚书兼步军统领在宫中侍奉康熙的隆科多，一举夺取皇位。雍正登位以后，年羹尧和隆科多没有及时退隐，而是在雍正不断给他们加官晋爵声中昏昏然，以为雍正只能依靠他们，不会加害他们。谁知，正当他们位极人臣之际，雍正一纸诏书，先将已加封为抚远大将军的年羹尧收入狱中，此时距雍正登基仅仅三年不到，不久又以九十二大罪赐年羹尧在狱中自尽。接着又轮到了隆科多，雍正五年（公元1727年），隆科多以大不敬之罪五等、凡四十一款，被永远禁锢，次年就死于禁中。雍正上台后所以迫不及待地杀死年羹尧和隆科多，就因为他自己上台的秘密全在他们手里，一日不除去他们，雍正心中就一日不安。如果年羹尧和隆科多能及早归隐，雍正或许还能放他们一马，但他们沉浸在加官晋爵的红灯绿酒之中，有点儿忘乎所以了，结果又重蹈前人覆辙，这也是他们贪恋官爵的结果。

明太祖朱元璋在加强专制主义中央集权的过程中，对某些地区的豪强地主也进行了打击。在统一全国后，就赐予功臣宿将大量的土地，但这批新贵并不以此为满足，又通过各种非法手段，兼并掠夺土地，仗着自己开国功高，骄横放纵，多行不法。这班新地主阶级就渐渐和中央皇权产生了矛盾。

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（4）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第三件事：棒与杀（4）

洪武十三年，朱元璋在镇压胡惟庸集团的同时，凡被认为对明王朝有危险的文武大臣，都被罗织罪状，加上胡党的罪名，处以死刑。胡惟庸最初的罪状是“擅权枉法”，之后，随着朱元璋翦除异己、镇压反对派的需要，又制造所谓通倭寇、叛逆等罪。洪武二十三年（公元1390年）又发展到曾串通李善长谋反，又进行了一次大屠杀。胡案十年间，牵连被杀的公侯、大将、文臣达二十余人，合计杀了三万多人。成为明初第一大狱。

胡案以后，朱元璋又以谋反的罪名诛杀大将军蓝玉，并抄斩三族。平时和蓝玉关系密切的将臣，都被定为逆党，抄家灭族。这个案件共杀了一万五千人，把军中的骁勇将领差不多杀了个干净。

除胡蓝两大狱外，朱元璋又常以某罪名对某个开国功臣或赐死，或鞭死，或砍头。连替朱元璋出生入死、功勋卓著的徐达也没能幸免。

在二千多年的封建社会中，屠杀功臣最厉害的要算朱元璋，他杀功臣手段之狠，连他最崇拜的老乡刘邦也望尘莫及，的确是“青出于蓝而胜于蓝”。

朱元璋数以万计地屠杀元勋宿将，冀图保证封建宗法制度下的嫡长承袭制度，以维护未来嗣君。但由于功臣武将几乎被诛杀殆尽，因而军权已完全落在藩王之手，不久皇室内部矛盾表面化，终于爆发了“靖难之役”，建文帝无战功显赫的武将可资调遣，亦无老谋深算的文臣可用，最后城破自焚而亡。

作为明代的开国皇帝，朱元璋有很多独创性的措施，他奠定了明代近三百年统治的政治与经济基础，对于巩固和发展中国这个统一的多民族的国家有过贡献。他的功绩在于统一全国，使人民能够过和平安定的生活，在于能够接受历史教训，大力鼓励农业生产，兴修水利；在于解放奴隶，增加了农业生产的劳动力；在于保护商业，繁荣了市场；在于严惩贪官污吏；在于不信符端，不求长生，讲究节俭等等，这些措施都是有利于农业生产的发展，有利于社会的进步，是应该肯定的。但他的

缺点也很多，这个曾被封建地主阶级视为“盗贼”的人，时时担心着江山巩固问题，故使他“忧危积心”。为此，他对官僚机构、军队组织不断进行改造，大肆屠杀功臣。

飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。这必定是封建君王们奉行的不可告人的秘诀。在今天看来，实在是犯下滔天大罪。如果你是领导者，功成名就之时，切不可效仿古代帝王。须知，没有那些功臣，就没有你的功名。

富人与穷人皆要依靠

在历史上，曾经有这样一种税，即火耗，即是耗羡，明朝时就存在，它是指在正常征收钱粮赋税的基础上，另外再加收一定比例的银两，类似今日的附加税。征收火耗的权力归地方当局，支配也归地方，比例各地不一，有轻有重，发展到后来是只多不少，愈来愈重。

低俸禄制度和封建官僚制度决定了地方官僚们必然在火耗上打算盘，以此弥补官府巨大的花销及维持官员的糜烂生活。吏治随火耗的不断增多而日益败坏。

康熙在十七年时，曾下令不许地方征收火耗，并信誓旦旦地以“革职”做威胁。

但当浙闽总督兴永朝奏称说，如果官员不征收火耗的话，那日子实在没法过了。康熙听后又大发怜悯之心，表示同意征收。

康熙既然不能全力取缔火耗，又在名义上禁止征收。这种半推半就的法律状态，决定了下级官僚只会是得寸进尺、滥征不已。

因为火耗关乎官僚个人腰包，自然征收起来要积极主动，兴趣盎然。由此，官员们对国家钱粮的征收就不甚积极了。

发展到后来，地方甚至把收来的钱粮私自挪作它用，不上交国库。

如此下去，注定是肥了地方官员，而穷了国家。国库空虚，甚至于入不敷出。

康熙除了不时对天下小民减税，以表皇恩浩荡的善举之外，对富户绅衿也是多加照顾，恩爱有加。

大概康熙是相信“藏富于民”比“藏富于国”更好；否则，很难理解他的许多经济政策。康熙对富户的大肆积累并不予以限制；相反，还给了他们许多的特权，积极保护富户。

康熙曾责备江苏巡抚张伯行对富民太苛刻，大概是因为在江苏所征收的税款太多，损害了富户的利益。与康熙一代“宽仁”的美名相悖。

康熙说，在地方上如果有很多有钱人的话，那实在是一个国家的幸福（似乎也很有道理），其不与民争利的思想可谓根深蒂固。

清朝政府允许绅宦士人在名义上可称为“儒户”或“宦户”。并且给予了许多相关的“优惠政策”。主要是让他们有一定的免于徭役的权利。

绅宦本来在地方就有相当的威望及权力，再有上面的恩准，自然会飞扬跋扈。他们与地方官吏相勾结，想尽办法将身上本应承担的赋役都转嫁到平民的身上。

赋役不均的状况造成整个社会的明显分化。富户愈富，穷者愈穷。贫苦农民受到地主与封建政府的双层剥削，苦不堪言。

从立意上讲，康熙无可厚非。但是，政策执行起来却是日益变样。不知英明如康熙者，居然没有考虑到“儒户”、“宦户”们会得寸进尺，欲壑难填？

到康熙末年，一些规模不大的农民起义此起彼伏，群众性的秘密结社在许多地方开展活动。社会矛盾正在不断激化。

另外，富户愈富的必然结果是：财富高度集中，对平民的剥削加剧，地方势力重新抬头。

今天，我们已进入社会主义市场经济的时代，我们的目标是消除贫穷，消除落后，最终达到共同富裕的目标。所以，对那些有悖于共同富裕的思想要提早更新。

胡萝卜加大棒的管理术

中国历代帝王对人治之术最有心计的，莫过于恩威并施、刚柔相加的政策，也就是所谓的“胡罗卜加大棒”的政策。曾国藩对下属所采取的就是这种方法。

曾国藩部下的将领陈国端恶斗、凌辱部下、讥讽上司，曾国藩就采用了恩威并施的方法训诫他。一方面，曾国藩采用了威慑之法，他指出奉檄往调，务必要服从命令。“凡是增添兵勇，支应粮饷，都应当先汇报经批准后再执行，不能擅自作主。要渐渐养成名将的气量，挽回过去留下的恶名，这就是我说的不能违抗命令。你如果能细心领会，等军务稍松的时候，你来见我时，我再详细认真地给你分析利弊，一定会对你有利，也对时局有利，能把你塑造成一代名将，也是我的一项功劳。如果你不能细心领会，我也有几句话，请你必须遵从，第一条你所部的八千士，一定要大量裁减，最多不能超过三千人，以免因收编散兵游勇过多，引起饥饿而发生变乱；第二条，你军与淮军及英康营等军队，一年之内，不准驻扎在同一地方；第三条，你的官衔应去掉钦差两字，各省的粮饷，都归河南粮台转发，不准你另立门户，独树一帜。希望你逐条回复我，我再凭你的汇报奏报朝廷，至于所说的毁誉的那些话，谁真谁假，也希望你逐条汇报。批评你的话是假的，你尽可以分辨，真的也应当承认，大丈夫光明磊落，有什么值得遮掩的呢？称赞你的话是真的，自己知道后要更加努力，假的就要说明。我希望你保持天生谋勇兼优的本质，痛改后来养成的恶习，我对你还是寄于厚望的！”像这样的恩威并施，不由得部下不服。许多帝王都懂恩威并举的道理，也多次运用于自己的统治之中。

唐太宗去世前夕，曾故意把已经负有辅佐太子重任的宰相李贬官。他告诉太子道：“李是有能力辅佐你的，但他是我手下的功臣，是前朝元老，而你跟他并没有什么恩爱相结，因此，他难免会摆出桀骜不驯的样子，使你难于驾驭于他，所以我才故意贬谪他。你继位后，可即刻让他官复原职，他便会对你感恩戴德，忠实地效命于你。”

果然，太宗逝世后，太子李治继位的当日，就让李复任宰相，于是，李对新皇的感激之情溢于言表，从此忠心耿耿，不复二心。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第四件事：炎与凉（1）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第四件事：炎与凉（1）

“世态炎凉，人生悲壮”，世道炎凉中的四大法宝：无情无义和出卖道义，两面三刀与情义夺人都是官道运作的“程序”。为了巩固自己的地位，许多人信奉“无毒不丈夫”，到后来，人走茶凉自然也是规律。

炎凉的四大表现

世道炎凉是指得势时人们就巴结，倒霉时人们就冷淡。春秋时的公子孟尝君曾经饱受世态炎凉的滋味，在他难以承受的时候，有人劝他说：“世态炎凉是很自然的事情，难道你没见过自由市场吗？天亮时，赶集的人熙熙攘攘，而到了晚上，市场就变得鸦雀无声。这并不是说，人们对早晨的市场有所偏爱，只是因为能够买到东西。晚上的市场已经无货可买，当然无人理会了。”这个人的观点的确高明，但是人毕竟是有感情的，对于那种被称作“势利眼”的人，怎么能不感到由衷的厌恶呢？

西汉时的主父偃是齐人（今山东人），精通《易经》和《春秋》，年轻时便开始外出游学，想以文墨之才谋个一官半职。可是，没有人重用他，以致于六亲不认，邻里朋友不来往，处境十分狼狈。

后来，主父偃到了长安，直接上书汉武帝，阐述自己的治国方略，得到汉武帝的赏识，陡然之间跻身权要行列，地位十分显赫。这时，大臣们纷纷前来巴结，动辄以千金相赠，门下宾客超过千人。

主父偃被汉武帝任命为齐相后，衣锦还乡，亲戚朋友趋之若鹜。他对此感慨万端，将亲友邻人召集在一起说：“当年我贫困时，从你们这里得不到一衣一食，有的人甚至不让我进门。如今我为齐相，诸位迎我于千里之外，我真正感受了什么是世态炎凉。我今天有五百金分赠诸位，从此不再与诸位来往，你们不要踏进我的家门。”

主父偃的命运不济，后来被诛灭九族，那些被他冷落的乡亲邻里一个个幸灾乐祸，他门下的几千食客顿作鸟兽散，最后连一个给他收尸的人都没有。

具体来说，世道炎凉有如下四大表现：

一、无情无义

西汉初年，北方的匈奴族势力日渐强大，与汉朝分庭抗礼之势已经形成，但其内部矛盾斗争也进一步加剧。当时匈奴的首领是头曼单于，其儿子冒顿随着年龄的增长，政治野心也进一步膨胀，常有杀父而代之的企图，但他慑于其父多年的经营而未敢贸然动手，他打算利用自己现有的地位，加紧培植自己的势力，伺机而动。

为了培养自己的心腹，他常常和自己的部下一起练习骑马射箭，并立下军令："凡我射击之目标，你们必须跟着射击，否则格杀勿论。"

此令一出，跟随他的人果然是指哪打哪，决不犹豫，为了进一步考察部下的忠诚度，一次他将箭射向自己的战马，部将们果然一齐将他的战马射死。

又过了一阵，冒顿竟把弓箭对准自己的爱妻，部下也跟着一起干。经过长时间的训练，他的部下全都成了惟他命令是从的机器人，他们只听从冒顿的号令，决不迟疑。

一次，冒顿和父亲各带一帮人外出狩猎，他父亲无论如何也没有想到自己的儿子会向自己下毒手，因此毫无防备。于是，冒顿趁其父不注意，张弓搭箭射向头曼单于。冒顿部下见状，也随之万箭齐发，将头曼单于射杀。至此，冒顿当上了匈奴王。

二、出卖道义

晋灵公继承王位的时才只七岁，可是这家伙只学坏不学好，荒淫暴虐，没他不沾边儿的。后来又宠信一个小人叫做屠岸贾，两个人臭味相投，为非做歹，把个晋国搞得乌烟瘴气、民不聊生，甚至发展到用弹弓乱打行人的地步。赵盾屡谏不听，有一次晋灵公急了，竟放出他的一只名叫灵獒的大狗来咬赵盾，幸亏赵盾腿快，总算脚底板擦油，溜出了朝门。本来赵盾原想先到翟国或秦国去避避难，看看情况再说，却在半路上碰见了他的侄子———将军赵穿。赵穿闻知此事，就劝赵盾先不要出国，等等他的消息，赵盾当然也不愿轻易出国，就答应赵穿，暂住到首阳山去。

赵穿别了赵盾，回到国都绛城，先是假意恭维了晋灵公一通，然后

又以选美为由，支开了晋灵公的心腹屠岸贾，最后就在晋灵公整天寻欢作乐的桃园里面刺杀了他，算是为民除害。

由于晋灵公无道好杀，国人无不痛恨，所以赵穿刺杀他的时候，根本没人来救。死讯传出去以后，老百姓全都拍手称快，也没有一个人说赵穿不对。赵盾听到这个消息，赶紧跑了回来，在灵公死尸前面哭了一顿，反惹得老百姓们叹息说："赵相国如此忠心爱主，这都是晋国自取其祸，与赵相国没有关系！"可是，事后有一天赵盾来到史馆，看见了太史董狐，就叫他拿最近的史简看看。谁想有一简上竟写着"（公元前607年)秋七月乙丑，赵盾弑其君"的名头，赵盾一看史简上这样记载，不禁大吃一惊，赶紧向董狐解释说："董太史，你搞错了！当时我已出奔河东，离国都有二百多里地，怎么知道弑君之事呢？现在史简上却归罪于我，实在太冤枉我了！"

以春秋时为例，当时有权势的诸候都讲究用军事力量和政治力量压服别人，然后自己出来当霸主。当有名的霸主齐桓公死后，宁国与楚国就都想争夺霸主的席位。周襄王十三年(公元前639年)宋襄公邀集楚、陈、蔡、许、曹、郑六国诸侯，在孟（今河南省睢县西北）这个地方举行盟会假借结义联盟的名义确立自己的盟主地位，没想到楚成王比他精明得多，预先在会址附近，埋伏甲士，在会上劫持了宋襄公，先是想用他要挟宋君，攻取宋国都城，幸亏宋国大臣目夷和公孙固早有准备，没有中他的圈套，使楚成王的计谋未能得逞。后来楚人又以宋襄公为人质，威胁鲁、郑、陈、蔡、许等国，在本年末于亳（今河南省商丘县东南）地"歃血要神，同赦宋罪"，自己当了盟主。可见在尔虞我诈的政治斗争中不出卖仁义、不讲究诡谋，就不可能战胜对方。这也是中国古代"厚黑做人术"之所以能达到登峰造极地步的根本原因。

三、两面三刀

战国时，智伯想讨伐卫国，就虚心假意地给卫君送去四百匹马和一块玉璧。卫君很高兴，群臣都祝贺，只有大夫南文子面有忧色。卫君问他："大国与我们交好，而你面有忧色，这是为什么？"南文子说："无功而受赏，没出力而得到礼物，这是不能不明察的。送四百匹马和一块玉璧，是小国间的礼节。而大国这样做，大王就要有所提防了。"卫君把南文子的话告诉了边境部队，部队加强了防范。后来智伯果然在起兵袭击卫。等到了边境，见到卫国已有准备，就回去了。智伯说："卫国有贤人，已预先知道了我的计谋。"

智伯送卫国重礼看起来像是联络感情，其实政客的“情感”后面必定是有所图谋，南文子料定智伯是故意做出与卫国交好的姿态以掩盖起兵袭卫的真实目的。这正是政客的共同特征。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第四件事：炎与凉（2）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第四件事：炎与凉（2）

四、情义杀人

春秋战国时晏婴二桃杀三士的故事讲的就是政客晏婴利用道义来出卖齐国三位义士的经过，从中我们不难看出，“道义”在统治者眼里其实只是一种制君子不制小人的幌子而已。

春秋时代的齐国曾拥有三位勇猛顽强、力大无比的勇士，他们便是公孙捷、田开疆和古冶子。

一天，齐国正卿晏婴偶然在一个场合碰上了他们，结果三人竟无一人对晏婴施礼，这使晏婴非常气愤，于是对齐景公建议将此三人除掉，而且愈快愈好。齐景公经晏婴一番游说终于同意除掉这三位勇士，可是，这三人力大无比，要派人去杀死他们绝对办不到，怎么样才能除掉这三位大力士呢？

晏婴此人也是春秋时的一位足智多谋的名卿，他想了不多一会儿，便想出一计，然后对齐景公说：“我们派一个使者带两个桃子送给这三个人，并告诉他们，要他们按照自己的功劳吃桃子，谁的本事最大，谁就可以得到一个桃子。”

结果三个勇士见了两个桃子后，根本就没想到这是害他们自相残杀的一个阴谋，公孙捷第一个表功：“我有一次空手制服了一头野猪，另一回我也只凭肉掌就捉住了一只猛虎，凭我的本事，我当然应该得到一只桃子。”说完即拿走了一只桃子。

田开疆第二个出场表功。他说：“有几次我是单枪匹马打跑了成群结队的敌人，凭我的本事，我当然也应该得到一只桃子。”就完拿走了另一只桃子。

古冶子最后一个轮到表功，桃子已没有了，于是怒气冲冲地对公孙捷和田开疆说道：“有一次，我跟随景公渡黄河，河里一只巨鼋抢走了我的左骖之马，窜进急流的河水之中。我潜入水中，在河底逆流百步，顺

行九里，终于打到了巨鼋并将它杀死，找回了左骖之马，当我左手提着马尾巴，右手拿着鼋脑袋跳出水面时，岸边的人们还当我是河神呢。凭这本事，我难道不该得到一个桃子吗？你们两个难道就没有想到要为我留一个桃子吗？”说着古冶子抽出了宝剑。

眼看着一场恶斗就要开始，这时田开疆和公孙捷感到问心有愧了，觉得他们俩对不起自己的伙伴，二人一齐对古冶子说：“你的本事比我们大，你的勇猛比我们强，我们俩先拿了桃子说明我们有贪心，现在我们以死向你表示我们的忏悔。”说完二人拔剑自刎。

面对着两具尸体，古冶子的良心也深感不安了。他想：两个同伴都死了，我一个人还苟活着，这叫做不仁；是我用言语吹嘘自己羞辱他俩，这叫做不义；如果我对自己的行为已经感到厌恶而不死，这又叫做不勇，我怎么能做这样的人呢？于是也拔剑自刎。就这样三个忠于情义的勇士被一个政客以所谓的道义骗杀了，义士的情感弱点就在于他们过于相信情义，而政客眼中根本没有情义，所以出卖情义的政客永远是胜利者。

做领导切记“五不要”

做领导要时刻严格地要求自己，有人指出，为官要知道什么可为，什么不可为，对于不可为的事，坚决不能去做。下面提到的为官“五不要”，就很有指导意义。

一、不要无事空忙

有的人庸人自扰，有的人专想解释一切。他们以谈论大事为要务，总是过于严肃地对待一切事物，把它们变得争论不休和神神秘秘。其实，令人烦恼的事情中绝少有真正值得为之烦恼的。把本该抛在脑后的事情，挂在心上实在愚蠢。小事本可化了，无事却能生非。小洞不补，大洞难缝。有时候，治疗反而引发疾病。生活的第一金律就是无为而治。

二、不要言无节制

作为领导，一言一行都要有所节制。它将使你路路通达，很快获得尊敬。它能影响一切事物：交谈、演讲，甚至是走路、观看和表达需要。它是制胜他人心灵的法宝。这种威仪不是来自愚蠢的鲁莽行为，也不是来自使人着急的慢吞吞的谨严之相；它是一种由美德支持的高尚人

格。

三、不要装模作样

做作是一种俗不可耐的缺点，这对他人来说像沉重的负担一样难以忍受。同样对他自己也不啻是一种折磨，因为他不得不装出这样一副外表来。甚至那些伟大的天才也由于故作姿态而变得一钱不值，因为人们把他们归于竭尽全力耍手段的一类，而不是天然成趣的有风度的一类。凡出于自然而非出于人为总是比较令人愉快的。据说做作之人并不知道他们的做作才能。你越是擅长于某事，就越要掩藏自己付出的努力，以便使你看上去是发乎自然。精明的人不可承认自己的长处。对于这些长处，应当表现得熟视无睹的样子，这样就能够引起他人的关注。不在意自己长处的之人，乃是双重的出类拔萃。他自有特别的办法获得众人的喝彩。

四、不要众叛亲离

人们对待同行中的落伍者，总是不冷不热的。人见人爱，赢得这一重大奖赏的途径有许多条。你可以在职业上也可以在才智上出人头地。以优雅的方式待人接物，也是行之有效的。把自己的过人之处，转化为他人对你的依赖，于是人们就会说，事业需要你，而不是相反。有些人荣耀职位，有些人为职位所荣耀。让鼠辈继任你的职位丝毫不会增添你的荣誉。他人遭人憎恶并不意味着你是真正为众人所需要的。

五、不要罗列黑名单

关注他人的坏名声，自己的名声也会败坏。有些人不是喜欢用他的污点来掩饰或者消减自己的缺点，就是喜欢以己之心安慰别人，这是一种愚蠢至极的安慰。他们一张口便臭气熏天，他们是藏污纳垢之所。在这件事上，谁陷得越深，谁弄得越脏。极少有人不犯错，或是因为遗传，或是因为人际关系。除非你不为人知，你的错误才不被人晓。深谋远虑的人不记别人的过失，也不使自己成为一份卑鄙的黑名单上的人。

骨肉相残不应该

唐高祖李渊有三个儿子，即太子李建成、秦王李世民和齐王李元吉。其中李世民在建立唐朝和统一全国的军政大事中都建立了无人能比的功勋，同时在长期的南征北伐中，招募了众多身怀绝技的文臣武将。李建成觉得自己的太子之位在李世民的功勋和实力面前岌岌可危，便暗

中勾结三弟李元吉及李渊的宠姬、大臣，试图尽早除掉李世民。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（2）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（2）

封建时代，皇帝召见大臣，气势是十分威严的。皇帝端坐御座之上，居高临下，而臣下则要一路小跑至他的膝下，行三跪九叩大礼，俯首称臣。而唐玄宗这一次召见李白，这一切森严的礼仪全部免除了，他亲自坐着步辇（一种由人抬的代步工具）前来迎接。当李白到来时，他从步辇上下来，大步迎了上去；迎入大殿之后，又以镶嵌着各种名贵宝石的食案盛了各种珍贵佳肴来招待李白，大约是怕所上的一道汤太热，会烫着李白，唐玄宗竟然御手亲自以汤匙调羹，赐给李白，并对他说："卿是一个普通读书人，可你的大名居然传到我的耳中，若不是你有着超凡的诗才，怎么能做到这一点？"接着又赐他一匹天马驹，宫中的宴会，骑马巡游，都让李白陪侍左右。

一个普通的诗人，无官无职，能够得到皇帝的召见、赐宴，已是非常的礼遇了，而降辇步迎、御手调羹，更是旷古的隆恩。虽然李白这一次来长安，在仕途上并没有多大发展，最后还被客客气气地赶出了长安，但唐玄宗的这一次接见，却在李白心中留下了永不磨灭的印象，使他终身引以为豪，至死都念念不忘。

民国年间，身为一世枭雄的"北洋之父"袁世凯在统御部下方面也很注重感情投资。

早在小站练兵时期，他就从天津武备学堂物色了一批军事人才。其中最著名的有三个人：段祺瑞、冯国璋、王士珍。后来这三个人都成了北洋系统中叱咤风云的人物。袁世凯为了让他们对自己感恩戴德，供其利用，可谓煞费苦心。

袁世凯在创办新军时，相继成立了三个协（旅）。在选任协统时，他宣布采用考试的办法，每次只取一人。

第一次，王士珍考取。

第二次，冯国璋考取。

从柏林深造回国的段祺瑞，自认为学问不凡，却连续两次没有考取，对段祺瑞来说，只有最后一次机会了。第三次考试前，他十分紧

张，担心再考不上，就要屈居人下，心中十分不快。

第三次考试前一天的晚上，正当段祺瑞闷闷不乐地坐着发呆时，忽然传令官来找他，说是袁大人叫他去。段祺瑞不敢怠慢，立即前往帅府，晋见袁世凯。袁世凯令他坐下，东拉西扯，说了些不着边际的话。临走，袁世凯塞给段祺瑞一张纸条，段祺瑞心中纳闷，这纸条是什么呢？又不敢当面拆开看。急忙回到家中，打开一看，不觉大喜，原来是这次考试的试题。

段祺瑞连夜准备，第二天考试时，胸有成竹，考试结果一出来，果然高中第一名，当了第三协的协统。

段祺瑞深感袁世凯是个伯乐，对于自己有知遇之恩，决心终身相报。

后来，段祺瑞、冯国璋、王士珍都成了北洋军阀政府的要人。段祺瑞谈起当年袁世凯帮他渡过难关的事，仍感恩不尽，谁知冯国璋、王士珍听了，不觉大笑，原来王、冯二人考试时也得到过袁世凯给的这样的纸条。

袁世凯这种办法，可谓妙不可言，既可以使提拔的将士报恩，又能使没升官的将士心服口服，便于统率，还给被提拔者创造了很高的声誉。由此可见，袁世凯在耍弄权术上是个高手。

坚守信用，保持热情

所谓“守信誉”，就是说到一定要做到。这听起来既简单又合理，但是绝大部分人就是做不到。假如一个人兑现了他曾经许过的所有诺言，他一定会成为一位鹤立鸡群般的杰出人物。

行失于言是一种极糟糕的形象，你一定要像避瘟疫一样避免它。

假如你想要创立一项长久而富效益的事业，就必须准备长期与别人合作。你的产品，加上你执行守信用原则的能力，将决定着你能否在长期的经营中取得成功。如果你想要事业长盛不衰，就必须塑造这样的成功形象。

你从来没想过宠物是惟一的养活自己而不需要劳动的动物？鸡要下蛋，牛要产奶，金丝雀要唱歌，狗靠对人的爱来使自己有食吃。

是的，一个对周围的人真诚感兴趣的人两个月结交的朋友，比另一个力求使周围的人对他感兴趣的人两年结交的朋友还要多。

不过，我们知道有一些人一生都在努力使别人对他感兴趣，而他们自己对谁也没表示过任何兴趣。当然，这不会有什么结果。人们对他人都不感兴趣，他们首先对他们自己感兴趣。

纽约电话公司为调查人在通话中使用次数最多的是哪个词，详细调查了人们的通话。你猜对了，这个词是人称代词“我”。“我”字在500次电话通话中使用了3990次。

在你看你与别人的合影照的时候，你首先看的是哪个人？

如果你认为人们对你感兴趣，那你回答下面这个问题:“假如你今天晚上死掉，有几个人来参加你的葬礼？”

如果你对别人不感兴趣，为什么别人要对你感兴趣？如果我们只努力使人们对我们感兴趣，那我们任何时候也找不到真正真诚的朋友。真正的朋友不是这样找到的。

著名的魔术师霍瓦特·土斯顿，40年里他走遍了全球。他的魔术令观众目瞪口呆，6000万观众看过他的表演，他挣了近200万美元。

当有人请求土斯顿披露他成功的秘密时，他说，魔术书有上百种，人们读的书并不比他少。但是，土斯顿有两个常人没有的优势：第一，他善于在台上表演。他是一个技艺非凡的演员，深知人的本性。每一个手势、语调、微笑都经过了详细的研究；第二，土斯顿对人们真正感兴趣。很多魔术师看着观众，心里自言自语:“来的都是些头脑简单的人，我随便玩弄他们。”土斯顿完全持另一种观点。他每次出场，用他自己的话讲，都这样对自己说：“我感谢这些来看我演出的人，靠他们的帮助，我的生活才有了保障，我应尽量为他们表演好。”

罗斯福不当总统以后，一次来到白宫，当时塔夫脱总统和他的夫人都不在家。罗斯福对普通人的爱表现在他尊重白宫的仆人，他亲切地称呼他们所有的人，其中包括洗碗女工的名字。“他看见厨师助手艾丽斯”，阿尔奇·巴特写道，“问她烤没烤原先的玉米面面包。艾丽斯说有时给仆人们烤，上层人谁也不吃。罗斯福说：‘他们的口味不好，我见到总统时要把这件事告诉他。’艾丽斯用盘子给他端来了一块玉米面面包，然后他向办公室走去，嘴里一边吃着面包，一边向园丁和工人们问好。他

像以前那样对待每一个人。仆人们至今还互相传颂着这些事。阿克·胡佛含着泪水说：‘这是我们两年来最幸福的一天，我们谁也不会为100美元而失掉今天见到他的机会。’”

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第四件事：炎与凉（3）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第四件事：炎与凉（3）

李世民深知太子和齐王的用心，因有一班谋士密切防范，李建成的计划始终无法得逞。李建成决定先把秦王府中的谋臣武将或进谗处死，或调离作他用来孤立李世民。果然名将程知节被外调为刺史，房玄龄、杜如晦等人被调出秦王府，尉迟敬德差点儿被李渊处死。一时秦王府中，人人自危，纷纷劝李世民早作准备，以免被害。李世民自有打算，暗中观察事态发展，表面却毫无动作。

正好有突厥兵来侵犯唐朝边境。李建成抢先推荐李元吉带兵北讨。李渊便把兵权交给了齐王。齐王乘机请求调秦府中与李世民形影不离的战将尉迟敬德为讨伐先锋，并尽可能多地把秦王府中的精兵都抽调出来归自己指挥。尉迟敬德与李世民的妻舅长孙无忌劝李世民说："大王倘不早决，祸在目前了。"李世民却假装说："事关兄弟之亲，怎忍心下手？"敬德说："人情无不畏死，大众愿以死奉王，王怎可以小仁害大局？"正说着，率更丞（官名）王至急冲冲跑了进来，似有急事相告，因见长孙、尉迟两人在场，才欲言又止。李世民便带王至进内室密谈。过一会儿，王至便又匆匆告退了。李世民对长孙无忌说："刚才王至报告，说太子与齐王已定计，想让我与太子一起去为齐王出征送行，到时在饯行席间密伏勇士乘机刺杀我，然后太子拥兵入内要求内禅，并封齐王为太弟。"

长孙无忌不等李世民说完，便说："先发制人，后发为人制。"李世民叹气道："骨肉相残，古今大恶，我诚知祸在旦夕，但欲待他先发，然后仗义出讨，方为名正言顺。"敬德道："大王若再不听劝告，敬德不能留居大王左右束手就戮，请允许告辞。"无忌也说："无忌也当同去！"

李世民召集府僚一起商议。谋臣都认为要赶快动手。李世民说先要占卜一下，是否可行。猛地有人冲了进来，夺过龟卜扔到地上，说："有疑问才卜，今日箭在弦上，不得不发，谁先发射谁有生路，有何疑问？"李世民一看，原来是幕僚张公谨。于是再令长孙无忌密召房玄龄和杜如晦来商议。不料前不久竭力劝李世民动手的房、杜两人异口同声说："高祖诏令我不得侍奉秦王，现在如果私自拜访，岂非死罪？"李世民见两人不肯前来，竟把佩刀递给尉迟恭说："两人怎敢叛我？公持刀去

看看，如果真的不肯来，即用此刀杀了，拿首级来见。”敬德与无忌同去见房玄龄、杜如晦，说：“王已决计行事，你二人快去商议。”房玄龄说：“四人同行太醒目，我们各走各的吧。”敬德和无忌先行，房玄龄、杜如晦二人各自换了衣服悄悄来到了秦王府。大家一起商量好了对策。

当天晚上，李世民入朝见李渊。李渊拿一份太史令的密奏给李世民看，密奏中说依天象看秦王当有天下。李世民要求屏退左右，然后对李渊说：李建成和李元吉私通皇妃，淫乱后宫。李渊听后大惊。于是李世民又接着说：“臣儿无丝毫辜负兄弟，偏他二人时欲加害，并说要为王世充、窦建德报仇。臣儿苦果枉死，永违君亲，已是可痛，而且魂归地下时，也要被败在儿臣手下的王世充等讥笑了，请父皇救命！”说罢，便呜呜咽咽哭了起来。高祖更加惊愕，说：“明天便审问他二人。你其实也应该早来参奏。”

李世民随即退了出来，在夜里便调兵遣将，命长孙无忌等带领，埋伏在玄武门外。

第二天，李建成、李元吉上朝经过玄武门，察觉情况不妙赶紧回头欲逃，却被李世民和尉迟敬德拦阻。李建成被李世民射杀，李元吉被尉迟敬德砍死。这时，太子手下的冯翊、冯立及齐王府中的薛万彻等将领带了数千兵马来攻李世民，却被玄武门前的伏兵挡住，他们见太子、齐王都已死去，便都一哄而散了。

李渊见事已至此，显然再去斥责李世民已毫无意义，弄不好甚至可能自己也身陷险境，就干脆封秦王李世民为太子，听凭李世民对李建成、李元吉斩草除根、抄杀满门。事后没多久，李渊便急流勇退，把皇帝大位让给了李世民。

由于李渊高高在上，不了解情况，太子、齐王与秦王之间地位相当，实力各有强弱，因而实际上谁先动手杀死对手、谁便是理所当然的皇权执掌者。在这一点上，李世民与他的谋臣武士都十分清楚，就是太子、齐王也想先发制人，争取主动权。然李世民的确比他们高明得多，只有他才真正地巧用了“先发制人”之计。“先发制人”，靠的是“先”，但“先”往往来自于“密”和“决”。李世民假装“不忍心”，表面上无所作为，实际一方面是为了师出有名，保全面子；另一方面更是为了行动的“秘密”性。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（1）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（1）

屡败屡战是作为当领导的座右铭，更是在面对挫折沉浮时的心态。当领导要韬光养晦、以屈求伸，戒却嗜欲保持心态良好。

连败连战方能成大器

我们都知道，失败是成功之母。是的，自古以来，一帆风顺者实在渺少，大凡有大成者，都是在经过无数次失败的考验后方获得成功的。

刘邦是经受得起失败和经得起挫折的人。

刘邦不仅经受得起失败和挫折，而且有的时候甚至惨败到身边只剩下了一个人，但他照样斗志昂扬，不久又卷土重来，继续与项羽争天下，搞得项羽一点儿脾气也没有。

刘邦与项羽争天下，有一个特别有趣的现象，凡他亲自与项羽交锋，几乎每战必败，所不同的是最初他毫不经打、一战即溃，后来逐渐勉强支撑住了。但是在最后一仗，刘邦把汉军主力聚合起来，交由韩信指挥，竟一战击败了项羽，取得了全胜。

刘邦与项羽大规模的交战一共是六次，刘邦失败了前五次，赢得了最后一次，结果天下就改姓为“刘”。下面我们来看一看刘邦与项羽的交战史。

刘邦与项羽的第一次大交锋，是在鸿门宴之前的那次夺关战。

当时，率先进入关中的刘邦采纳了不知何人的建议，派军队把守住函谷关，不让诸侯的军队进关中，异想天开地打算独自在关中称王，惹得项羽大怒。项羽命令英布抢关，仅一仗，刘邦的军队就弃关而逃。正是这一仗，让刘邦看到了自己的军队与项羽的军队的差距，最后只好亲自上门谢罪，演出了一场千古惊险剧，在经历了一番卑躬屈膝的自白后，方才避免了厄运上身。

刘邦与项羽的第二次大交锋是彭城大战。

刘邦东归，消灭三秦之王（章邯、司马欣、董翳），之后巧施调虎离山之计，骗过项羽，让他首先将注意力放在齐地，然后乘项羽率军赴齐地作战之机，汇集起各诸侯之军五六十万人，攻下了项羽的都城彭城。项羽闻报大惊，立即点起三万精骑急速南下，在彭城附近与汉军会战两次，大败汉军。此战汉军的战场损失就高达二三十万人，另外许多已经投靠刘邦的诸侯又都背汉附楚，连刘邦本人都差点儿被楚军捉去。

刘邦与项羽的第三次大交锋是荥阳之战。

楚汉战争期间，项羽曾一度将刘邦紧紧地包围在荥阳城里，一连数月，日夜攻打，情况十分危急。最后，在万般无奈的情况下，将军纪信主动要求假冒刘邦向楚军请降，让刘邦乘机逃走。纪信选择在晚上出降，他率领二千甲士和一大群妇女从东门出降，故意走得很慢，楚军都到东门围观，准备庆贺胜利，疏于守备，刘邦带领数十骑赶紧从西门走脱。最后，忠心耿耿的纪信被项羽活活烧死。

这次战争没有太多的历史记载下来，反正刘邦又战败了，最后只与滕公两人逃脱出来。

刘邦与项羽的第四次大交锋是在成大战。

在此次战役中，项羽又把刘邦的军队团团围困在成。最后，刘邦终于寻得机会，仓皇从城北门逃脱，后又北渡黄河，才最终摆脱了楚军的围追堵截。这次战役又是以刘邦的失败告终。

刘邦与项羽的第五次大交锋就是固陵之战。

此时，楚军大势已去，项羽无心恋战，与刘邦签定了一个对谁都没有约束力的所谓“和约”之后，就急匆匆地率军东归。刘邦听从张良、陈平的劝告在后面紧追不舍，同时派人通知韩信、彭越到固陵共同围歼楚军。但韩、彭二人没有来，刘邦被楚军杀了个回马枪，又一次大败。不过，这次汉军没有像以前那样被击溃，而是退守到壁垒之中，掘深沟自守，所以没有让楚军占到大便宜。而此时，楚军也到了强弩之末，无力再继续进攻汉军。

刘邦与项羽的第六次大交锋就是垓下之战。

这次大战紧接着固陵之战。得到刘邦封王许诺的韩信、彭越等人终于发兵赶到，在垓下与刘邦亲自指挥的军队会合。战役是韩信指挥的，

汉军先败后胜，将楚军层层包围起来。韩信让汉军大唱楚歌，瓦解楚军的人心。这一着果然奏效，心慌意乱的项羽以为楚地已经被刘邦攻取，无心恋战，与虞姬死别后，乘夜率八百精骑突出重围。最后，在汉军的紧追下，他再也无颜见江东父老，自刎于乌江边，死时年仅三十一岁。

项羽是真正顶天立地的英雄，只是缺少些计谋。

至此，楚汉战争以刘邦的大获全胜而告终。

项羽在临死之前感慨说：“我起兵以来，至今已经八年了，身经七十多战，战无不胜，从来没有失败过，今天的失败是天要亡我，不是我不会用兵。”项羽关于自己百战百胜的话是真实的，他仅失败了这一次，但就将江山拱手让出去了。

当然，我们这样的统计，仅仅是数字上的加减。从战局的发展总形势看，当刘邦把韩信派到今河北、山西、山东等地攻城略地，联络彭越在楚军后方骚扰，引诱英布投降以后，他在战略上就已经占据了主动地位，虽然后来他接连失败，但不会伤害到全局。

因为刘邦有一个巩固的后方，军队打散了、粮食没有了，又很快地补充起来。而项羽东奔西跑，疲于奔命，虽能取得战役上的胜利，但无法扭转战略上的不利地位，所以最终失败。

在楚汉战争中，数次面临险境、绝境的刘邦，在逃脱以后从没有显现出一丝一毫的气馁，始终以高昂的斗志与项羽作战，这种精神是难能可贵的。

由此可见，失败后，只要你坚强地站起来，沿着既定的目标走下去，你一定会获得成功的。

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（2）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（2）

不要揭开你的面纱

你观赏过魔术吗？这些魔术师能变掉一头庞然大象；将一个人装入层层锁链的铁箱，然后沉入水底，再将铁箱拉起来，箱里的人早就在别的地方出现；只用简单的几张扑克牌和几枚硬币，就会变得你眼花缭乱。魔术规模的大小并不重要，最重要的是能骗倒我们。大多数的魔术看起来都有种吸引人的魅力，因为我们无法了解他们是怎么变出来的。这使他们充满了神秘感。魔术师绝不会告诉你变魔术的技巧，因为这样会有损他们神秘的形象。

的确，我们知道自己受骗了。但这并没有关系。魔术师知道如何做我们不会做的事———而且是带着神秘和魅力的气氛做。

每当有某个人知道如何做我们不懂的事情时，我们就会极欲跟随他。他所具备的特殊气质就会吸引我们的忠心和热忱。

假若一个人能让我们感觉他能做常人所做不到的事，即使他死了很久，对我们依然有相当的魅力。

不知你听没听说过克劳塞维茨这个人，在拿破仑时代，他曾任过将领。他的《战争论》是在他死后发表的，而今天全世界的军事家和政治家都要研读这本书。不过，在一百多年前，那些研究战术战略的人并不看得起他。到了20世纪，战略家李德·哈特还说："克劳塞维茨所引起的误会比大多数的人都要多些。"

克劳塞维茨是德国人，但甚至德国人也不把他当回事。在一百多年前，军事人员喜欢的是哪位战略家呢？他们研读的是另一位拿破仑麾下的将军的作品，他的名字是约米尼。

乔治·麦克兰少将在1869年曾如此写过："约米尼是历史上最具才华的军事著作家，也是第一个集合那些伟大将领的实战经验，将之归纳成战争原理，而用明晰言语表达出来的人。"虽然克劳塞维茨的书到处都看

得到，但美国南北战争中的那些卓越的将领，所研读的都是约米尼的著作。

为什么后来事情会有转变呢？在1870年的普法战争中，德国人大败法国人。克劳塞维茨是德国人，每个人都认为德国人大败法国人，是因为他们参透了克劳塞维茨的某些秘密。后来德国人一直在战场上逞威，克劳塞维茨的著作也随之在全世界流行不衰。好笑的是：德国人之所以打胜仗，根据的全是约米尼的战争观念。

在1980年也有同样的情形出现。由于日本企业在全世界大赚其钱，有人说日本的经理人员都研读了宫本武藏兵法。宫本武藏是日本17世纪的一位武士，据说他在三十岁以前在决斗中就杀过六十个人。他写了一本武功秘籍，上面都是一些决斗的秘诀。这本奇书后来被找到，而且翻译成各种文字，并且配上插图。一年不到的时间，这本书就成了企管类最畅销的书，第一批就卖出十万本，如今在书店里偶尔还看得到。

倘若一个人在死了二百年以后，还能以神秘的姿态出现，活着的时候当然更可以。

建立神秘形象最基本之道，乃是绝不解释你所做的某件事。让人们对你以这样少的时间能完成许多的事惊服不已。他们会感到诧异吗？让他们去吧。绝不要向他们解释你已开了一个星期的夜车，你要做的只是微笑不语。假若有人惊奇为什么你突然瘦了二十磅，别告诉他们你是在做运动或节食，所要做的仍然是微笑不语。你能在三日以内拟出一项重要的行销策略计划？其实你只是将五年前早就拟好的那份拿出来，按照目前的市场状况改写一下。但别人问起来时，你绝不要作解释———仍然是微笑不语。

不过，我希望你不要将这种手段运用在其他事情上。你必须让你的属下对状况完全了解，并不断提供他们新的资讯。要属下做什么，你必须解释清楚。但有关你自己，你要像魔述师一样，绝不要解释你所作的事，你只要多用微笑，就能建立起神秘形象。

韬光养晦以屈求伸

在我国历史上有不少成功地运用韬晦待机之计克敌制胜的例子，称之为韬晦之计、韬光养晦、韬光晦迹等。这种思想有两个基本点：一是韬晦，即收敛锋芒，隐蔽自己；二是待机，等待时机，以图东山再起。

运用这种思想多在敌强我弱、于我不利的情况下，韬晦是手段，待机是策略，战胜对方才是目标。在待机中，一定要观察敌我双方的变化，一旦到来，就毫不犹豫地出击，克敌制胜。

“韬晦”，就是隐藏自己的才能，瞒人耳目。“韬”本意是弓袋子，有“进去”的意思。“晦”是“黑暗”、“隐晦”之意，比如月末，又说成是“晦月”，因为按阴历，月末是月亮的黑暗之日。由于隐藏自己的本来面目，也就保住了自己。这样一来，在恰当的场合，当对方无戒备心时，就可实现其预定企图。这和“真人不露相，露相非真人”的意思接近。在人生之路，在商场如战场的当今社会，要想绝处逢生，巧用韬晦之计，可谓明智之举。

历史是现实的一面镜子，温故而知新。

战国时期，有一位著名的军事家孙膑，相传他是孙武的后人。他少年时聪明过人，心智灵犀，后拜名师学习文韬武略，颇受老师的喜爱。他有一名同学名叫庞涓，此人心计诡谲，阴险狡诈。他自知才能不如孙膑，便想法迫害孙膑，但他表面却装着与孙膑交好。孙膑为人心地淳厚、善良纯洁，没有觉察出危险，把庞涓当成自己最好的朋友，经常与之讨论韬略、议论时局、指点江山，庞涓越发嫉忌孙膑的才能。

后来，庞涓出师了，至魏国被召为附马，深得魏王的重任。他深知孙膑的存在早晚会对自己构成威胁，他写信邀请孙膑到魏国共事。当孙膑来到魏国，庞涓就利用手中权力，在魏王面前诬陷孙膑。魏王信以为真，下令要处斩孙膑。庞涓又在魏王面前替孙膑求情，建议将处斩改为“膑刑”，即砍去双腿的膝盖骨。表面上是救了孙膑，实质却是“一箭双雕”，既迫害了孙膑，又可把其留在身边，控制他的人身自由、为己所用。他把已成残废的孙膑接到自己府中，假装殷勤照顾，并要孙膑将平生所学写成兵书。

孙膑在惨痛的血的教训面前，终于认清了庞涓的真面目。他深知兵书著成之时，就是自己身首异处之日。但他心计周密，明知自己现在掌握在庞涓手中，稍有反抗，就会遭受更深的迫害，他决定深藏仇恨，等待时机。为了不为庞涓著书，他佯装疯颠，整日在街上爬来爬去，夜晚则睡在茅厕、牛栏、猪圈等处。虽然庞涓没有看出孙膑是装疯，但他仍派人暗中监视孙膑，一旦发现破绽，就派人暗杀孙膑。孙膑只得整日整夜露宿街头，忍受种种苦难。

齐国大将田忌出使到魏国，见到了孙膑，非常同情他的遭遇，就秘密地带他到了齐国做了他的谋士。后来孙膑在马陵之战中打败了魏军，杀死了庞涓，报仇雪恨。

在这则故事中，孙膑巧妙地运用了韬晦待机的策略，既保护了自己，又消灭了仇人。

《史记·滑稽列传》云：“三年不鸣，一鸣惊人。”凡事没有取胜的绝对把握，就不必四处张扬，与其使人早有预闻而有所准备，不如突然出击，致敌人于死地。古人云：“识时务者为俊杰。”所谓时务，也指时机，是客观形势和时代潮流。凡人要想成就事业，建立功勋，必须认清时务、相机而动，如果一味死拼，不讲策略，英雄是英雄，却无人喝彩，终究一事无成，后悔晚矣。

秦朝末年，相传张良行刺秦王失败后，曾逃避秦军追捕，隐匿于下邳。一天，张良到外面散步，当他走到水桥上时，迎面走来一名老者，只见他鹤发童颜、仙风道骨。正在他观察老者时，老者有意将鞋子掉下桥去，接着，老者对张良说：“小子，下去把我的鞋子拣上来。”语气极为傲慢。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（3）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（3）

张良正值年轻气盛、血气方刚，不禁想："这老匹夫看似和蔼，却如此不讲理。若不是看你年高体弱，本想一拳将你打下桥去。"转而一想："看他年老体衰，行动不便，还是给他拣了来吧。"张良按捺住火气，下得桥下把鞋子拣来。

老者又说："小子，给我穿上。"

"唉，也罢，做好事做到底，给他穿上。"张良单跪着地，给老者小心翼翼地把鞋穿上。谁知老者一声谢也未说，仰天大笑而去。张良呆视良久，老人复返道"孺子可教也"，与张良约定五天后清晨重见。

张良感到很惊异，五天后，第一遍鸡叫时，他便起身来到桥边。不料老者已先到，他斥责张良："你与老人约会，还来晚了，五天后再来吧。"如此这般竟连续三次，张良一无所获。

这天，又到了与老人约定的时间，张良一夜未睡，半夜里就来到桥边。他站了一会儿，见老人蹒跚而来，张良的坚忍与真诚受到老人的赞扬。老人拿出了一本书，对张良说："读此书可成大事；用此书可兴邦定国，成就大业。"说完，飘然而去。

张良惊奇异常，天亮后一看，原来是《太公兵法》。从此张良日夜诵读，刻苦钻研，终于成为一个深明韬略、文武兼备、足智多谋的"智囊"。后来，辅佐刘邦夺秦天下，争楚霸位，遂成一代名士。

《三十六计·假痴不癫》中曰："假作不知而实知；假作不为而不可为，或将有所为。"意思是假装不知而实际非常清楚；假装不愿做，实际却是不能做，或是等待时机到了再去做。

唐代诗人杜牧有一首《乌江亭》："胜负兵家不可期，包羞忍辱是男儿。江东弟子多才俊，卷土重来未可知。"这首诗中，杜牧感慨项羽逞一时之英雄，惜一时之名，不能忍辱负重，包羞忍辱，而自刎乌江，失去了东山再起、卷土重来的机会。

“汉初三杰”之一的韩信在早年还是一名布衣百姓，衣食常常没有着落，贫困潦倒，常为人讥笑。

一天，当他在街上走时，迎面过来几个少年无赖。韩信见了，急忙撤身而走，不愿与之正面冲突。

这时，几个无赖也发现了韩信，见他要走，其中一个一把抓住韩信的衣领：“你这个胆小鬼，见了我想跑，想往哪儿跑？”

他一眼又看见韩信腰下的佩剑：“哦，你小子还佩剑，你配佩剑吗？”说着动手要解韩信的剑。韩信往后一跳，挣脱了无赖的纠缠，想照旧走自己的路。

不料，被无赖一把抓住，“我说，你虽说人高马大，却是一个草包。咦，生气了吗？你的嘴角抖什么？如果你是条汉子，就拔剑来刺我，咱们比划比划。如果你没有勇气，贪生怕死，就从我的裤裆下钻过去。”

韩信听了，血一下涌上了头，他盯着那张无赖之极的脸想了很久，很想拔剑出来，与他决斗，凭自己的武功，是不怕他们的，但韩信的心里又在琢磨：“这几个家伙虽不怀好意，与之决斗却无太大意义。唉，也罢，我就是从他胯下爬过去，他就能比我高明了吗？”

想到此，韩信慢慢俯下身，趴在地上，从他的胯下爬了过去。这时，街上的人都哈哈大笑起来。

韩信不逞一时之勇，而是忍辱负重，不把自己的生命浪费于不足轻重的决斗上，虽然蒙受了巨大的耻辱，仍能自强自新，终于在秦末农民大起义中大显身手。他先是投靠项羽，后来又投刘邦，被刘邦拜为大将，强兵百万，指挥若定，所向披靡，战无不胜，攻无不克，为刘汉政权四百余年的基业立了汗马功劳，终于成就大业，名垂千古。而那位无赖却连姓名都未留下，相比之下，孰胜孰败，孰优孰劣，自见分晓。

包羞忍辱是一种特殊情形下的应变术，在这种情况，可能要遭到巨大的人格、精神的污辱，但如果是已经有救济天下的雄心壮志，便不能斤斤计较、目光短浅，而应该着眼未来，不做无谓的牺牲。不逞一时之勇而毁掉自己的美好未来，小不忍则乱大谋。珍惜生命，珍视自己才是上策。

把握时机巧进退

春秋时的范蠡是一位才华出众的人，他辅佐越王勾践二十年，使越国强大，最后灭掉了吴国。越王勾践因为他功勋卓著，要拜他为上将军。范蠡知道越王心胸狭窄，可以共度患难但不能同享富贵，便坚持不受，并悄然离开越国，更名经商，富甲一方。

范蠡离开越国时，曾遗书一封给共过事的大夫文种，劝他尽早离开越王，信中说："飞鸟尽，良弓藏，狡兔死，走狗烹，越王为人长颈鸟喙，可与共患难，不可与共安乐，子何不去！"但文种并没有听从劝告离开越国，而只是称病不朝，以为我不管事便可无事。果然，没过多久，越王便听信谗言，找借口逼文种自杀了。

越王可与人共患难，患难之时做其臣下便可身安，但他不能与人共享乐，因此患难之时一过，他的赐官加爵，便是加灾施祸。范蠡审时度势，及时身退，不求一时富贵，也远避了杀身之祸；文种不知，最终虽事业有成却性命不保，到死也只能留下说不出的遗憾。

张良与萧何、韩信，并称汉初三杰，张良却未像萧何那样遭受锒铛入狱的凌辱，也未像韩信那样落得兔死狗烹的下场。关键是他在成功时激流勇退，在辉煌时甘于退向平淡。自从汉高祖入主关中，天下初定，张良便托辞多病，闭门不出，屏居修炼养身之术，研习黄老之学。汉高祖剖符行封，特意让他自择齐地三万户。张良只选了个万户左右的留县，受封为"留侯"。他曾说道："今以三寸舌为帝者师，封万户，位留侯，此布衣之极，于良足矣。愿弃人间事，欲从赤松子（传说中的仙人）游。"他看到帝业建成后君臣之间的"难处"，欲以退让来避免重复历史的悲剧。遵循着可有可无，时进时止的处事原则。在西汉皇室的明争暗斗中，他极少参与谋划，堪称"功遂身退"的典型。

战国时的范雎用"远交近攻"的谋略辅佐秦昭王，屡建奇功，拜为相国，封应地，号应侯，成为秦昭王最信任的人。

后来，他举荐的郑安平和王稽先后叛国通敌，根据秦国法令，举荐者也应治罪。虽然秦昭王考虑到范雎的功劳很大没有治他的罪，但范雎自己心里感到不自在。这时，燕国人蔡泽来到了秦国，求见范雎。

蔡泽见到范雎后，气宇轩昂，谈吐不同凡响，范雎不得不服。蔡泽对范雎说："人们常说，太阳运行到中天便要偏西，月亮圆满便要亏缺。物盛则衰，这是天地间的自然规律。你现在功劳很大，官位到了顶点，秦王对你的信任也无以复加，正是退隐的好时机。这时退下来，还能保

住一生的荣耀，不然的话，必有灾祸。这方面的教训是很多的。想当年，商鞅为秦孝公变法，使秦国无敌于天下，结果却遭到车裂而死的下场。白起率军先攻楚国，后打赵国，长平之战杀敌四十万，最后还是被迫自杀。又如吴起，为楚王立法，兵震天下，威服诸侯，后来却被肢解丧命。文种为越王勾践深谋远虑，使越国强盛起来，报了夫差之仇，可是最终还是被越王所杀。”

范雎听后不禁悚然动容。蔡泽稍稍停了一会儿又说：这四个人都是在功成名就的情况下不知道退隐而遭受的祸患。这就是能伸而不能屈，能进而不能退啊！倒是范蠡明白这个道理，能够超脱避世，做了被人称道的陶朱公。我听说，以水为镜，可以看清自己的面容，以人为镜，可以知道自己的祸福。《逸书》说：“‘成功之下，不可久处。’你何不在此时归还相印，让位给贤能的人，自己隐居山林，永保廉洁的名声，应侯的地位，世世代代享受荣耀呢？”

蔡泽的话终于说服了范雎。于是，他待蔡泽为上客。过了几天，范雎向秦昭王介绍了蔡泽，说服昭王拜蔡泽为相国，自己托病归还了相印。就这样，范雎急流勇退，离开了相位。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（4）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（4）

楚国派柱国将军昭阳领兵攻打魏国。昭阳在襄陵击败魏军，连克八城，随后又移兵进攻齐国。

齐王对此很忧虑。恰好秦国的使者陈轸来到齐国，齐王就问他怎么办。陈轸说："大王不必担心，让我去劝楚军退兵好了。"

陈轸去到楚军军营，对昭阳说："我很想知道楚国的法律对于破敌杀将者如何封赏？"

昭阳说："如果官位已经是上柱国了，就封为上爵执。"陈轸问："还有比这更尊贵的吗？"昭阳答："只有令伊了。"

陈轸说："如今您已经是令伊，属于一国之中的最高官位了。我打个比方：有个人给门客们送了一壶酒，门客们说：'几个人喝一壶酒，不够喝，不如大家在地上画蛇，谁先画好，谁就一个人喝酒。'过了一会儿，有个门客说：'我先画好蛇了。'他拿起酒，又说：'我可以给蛇画些足。'等他加画好蛇足之后，另一个人已经将酒夺过来喝掉了，并且对他说：'蛇本来就没有足，你给它添上足，就不是蛇了。'"

"如今您已官至令伊，辅佐楚王，进攻魏国，破敌杀将，论功劳谁也比不上您，您的官位高得不可能再提拔了。您竟然又移军进攻齐国，打胜了不可能再升官，打败了却会身败名裂，对楚国也没有好处。这就等于画蛇添足一样。不如早点儿撤军而去，给齐以德惠，这才是保全名利的'持满之术'啊。"

昭阳认为有道理，就领兵撤退了。

可见，在适当的时机做出适当的选择，把握"进"与"退"的辩证关系，正是做人和当领导的必备心术。

做领导要远安逸戒嗜欲

古人曰："嗜有所专，则奸徒而入；长有所属，则感由之生。"意思

是说一个人如果有嗜好，那么小人就会借以讨好；如果长期偏听偏信，那么就会被蒙骗，做官从政之人更是如此。

战国时期，齐国要发展强盛，邹忌为了说服齐威王，以自己亲身的故事对齐王进行劝谏。邹忌进朝廷去拜见威王，说：“我知道自己确实没有徐公漂亮。我的妻子偏爱我，我的小老婆惧怕我，我的客人有事想求助于我，都说我长得比徐公漂亮。现在齐国的国土方圆有一千里，城市有一百二十座。宫廷里的妻妾和身边的随从人员没有哪个不偏爱您的，朝廷里的臣子没有哪个不惧怕您的，全国的人没有哪个不有求于您的，这样看来，您受蒙蔽很厉害啊！”威王说：“您说得好。”

威王于是下令说：“各大臣、官吏和百姓，能够当面指出我的过失的，受上等奖赏；能够上奏章向我进谏的，受中等奖赏；能够在街市和廷议论我的过失，传到我耳中的，受下等奖赏。”这个命令下达后，许多臣子都来进谏，各国均来朝齐王。齐国一时强大起来。

为此，古人曾警告世人“徇功利者，不虞谄诈；溺鬼神者，独觉形声”，一个人如果沉溺在一片谄媚之中，那么他们就会被追名逐利的人所蒙蔽，丧失判断力。邹忌所懂得的道理正是今天从事领导工作的人们所应该了解的。

一个人的嗜欲太强，就会失去理智。古时候在青丘山上，住着一只九尾狐，兴妖作怪，找到死人的头骨戴在头上，祭拜北斗，以向上帝求福。老狐见了就对九尾狐说：“死的头骨，胜秽，是死砾所没有的，不能戴啊。上帝威怒不能冒犯，若不改悔，你必遭大祸。”但九尾狐一意孤行，最终导致自己的覆灭。

正因为是嗜欲伤人，所以历代圣贤都能够主动禁止淫逸，远离嗜欲而成就大业。

从前夏禹的女儿命令仪狄酿造美酒，送给禹帝。禹帝饮了觉得味道很美，于是就疏远仪狄、戒绝美酒，说：“后世的君主一定会有因为饮酒而使他的国家灭亡的。”齐恒公有一次在半夜里感到吃得不足，易牙就煎熬烧烤食品，献给桓公，桓公吃得很饱，直到天亮还没有睡醒。于是说：“后世的君主一定有因为贪吃美味而徇私枉法导致国家灭亡的。”晋文公得到美女南之威，三天不上朝听政，于是就把南之威推而远之。说：“后世的君主一定有因为好色而使他的国家灭亡的。”楚王登上强台观看得忘乎所以。于是就对着强台发誓不再登了说：“后世的君主一定有

因为迷恋山水的景色而使他的国家灭亡的。”

古人尚且知道治国应不忘艰难，远安逸戒嗜欲，今人能不警惕吗？

逆境不馁顺境不骄

《菜根谭》中说：“人在清苦的环境中容易发奋上进，人在优裕环境中容易堕落腐败。”我们如果能知道这一道理，就能防患于未然。

唐朝李景让的母亲郑氏，年轻时就守寡，当时家境贫困，孩子幼小，由她一人管教。有一次，她家房子的后墙塌陷，墙破处发现许多钱。她向天神祈祷说：“我听说不劳而获是自身的灾祸。如果天神怜悯我贫穷，我希望天神让几个孤儿学出成就，这些钱就不敢拿了。”说着，赶快把那些钱掩埋上，把墙修好砸实。

后来，景让获显达官位，尽管如此，他有过错，母亲也决不放过。

他当浙西观察史时，感到手下有个低级军官不顺他的心意，便让人用棍棒将其打死。这件事引起军队的愤怒，欲发生兵变。他母亲听说这件事后，就出来坐在官府办公的地方，让景让站在厅堂上，责备他说：“天子托付你重任，你却把国家的刑法当成喜怒哀乐的工具，胡乱杀死无辜的人，万一造成地方动乱，你有何面目见皇上？”说完，她命令左右的人脱下景让的衣服，鞭打他的脊背。这时，景让手下的人都站出来替他求情。打了很久，母亲才同意把他放了。景让从中受到了教育。

可见，一个人既要能经受逆境的考验，更要能经受顺境的考验。

如果一个人生长在富贵之家，物质方面可说应有尽有，就会养成不良嗜好和喜欢作威作福的个性，尤其是作威作福、专权弄势，对人的腐蚀就好像凶焰，早晚会引火自焚。

三国时，钟会、邓艾以两路大军攻灭西蜀，而钟会心生反意，想据险自守，做刘备第二，进而兵临长安灭魏，再起兵灭吴，一并天下于自己一人之手。但又担心邓艾与己为敌。他想到告伪状的办法，几次密报司马昭，说邓艾心存反意。司马昭毕竟是谋略场中的老手，他虽然担心邓艾逆反，对钟会却也有疑惧之意。接到钟会的密报，他对钟会的真正用意便了如指掌。他写信告诉钟会说：“邓艾有可能据兵自守，所以我派贾充领兵一万入斜谷，屯乐城，前去援助你。我自己领兵十万在长安，随时准备接应。”司马昭另派新兵之意当然不是为了邓艾，而是为了钟

会。钟会也不是呆子，他一见司马昭的信，便知司马昭对自己起了疑心，遂仓卒行事，拥兵反叛。不想司马昭早在钟会身边安插人手，钟会反叛尚未真正发动起来，便被杀身亡了。钟会之死正如老子所说：“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。”

所以我们要养成逆境不馁、顺境不骄的心态，着眼大局，虚怀若谷，才会使我们不断进步、提高。

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（5）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第五件事：沉与浮（5）

不得有傲气但不可无傲骨

一个人的气节和正义可以傲视一切。一个人不管如何清高或有学问，如果没有高深的品德来配合，那么这种学问和清高也就丧失了意义。所以做人不得有傲气，却不可无傲骨。

楚怀王时，屈原在朝担任左司徒的官职。他学识渊博，记忆力强，对治理国家的道理非常清楚，并且擅长辞令。楚怀王很器重他。他在朝中和楚王一道商议国家大事，发布政令，对外接待各国使节，和各国的君王相酬酢。当时，上官大夫和屈原爵位相同，一心想争取楚王的宠信，非常嫉妒屈原的才华。

有一回，楚王指派屈原制定国家的法令。屈原刚刚起草，还没有定稿，上官大夫看见了，便想夺取这份草稿，屈原不给他。上官大夫因此怀恨在心，在怀王面前毁谤屈原说："大王指派屈原制定法令，没有一个人不知道，每当一道法令制定完成，颁布出来，屈原就自夸其功，认为除了自己以外，没有人能作得出来。"楚王听了大怒，因此疏远屈原。

屈原对于楚怀王被小人迷惑，耳朵不能辨别是非，眼睛不能分清黑白，感到痛心，所以忧愁苦闷，沉郁深思，写成《离骚》。屈原在《离骚》里，叙述远古帝喾的事迹，称扬近世齐桓的伟业，同时论及中古汤武的功绩，用来讽刺当时的政局。他的文辞简约，托意深微；他的心志高洁，所以喜欢用香草作比喻。他品德高尚、行为廉正，所以一直到死，为小人所不容，如《离骚》中的"制芰荷以为衣，集芙蓉以为裳"，都是美好品德的象征。他不肯同流合污，毫不受社会恶习的感染，虽处污泥，却如莲花一般，仍保持自身品德的高洁。

后来，怀王客死于秦，他的长子顷襄王即位，用其弟子兰作令尹。由于是子兰劝怀王入秦，使楚怀王终于不归，楚国人因此对子兰很怪罪。屈原对子兰贻误国事感到痛心。他虽然被放逐，乃眷恋楚国，希望能回到朝中来；他忠君爱国，希望能挽救楚国的颓势。但这一愿望终于未能实现。

令尹子兰听说屈原嫉恨他，大怒，叫上官大夫在顷襄王面前说屈原的坏话。顷襄王一气之下，便把屈原长期放逐到江南。屈原被放逐，来到江边，且行且歌，脸色憔悴。见到一个渔夫，渔夫问他：“你不是三闾大夫吗？为什么来到这里呢？”屈原说：“世上的人大多是污浊的，只有我保持干净；众人都昏醉了，只有我依然清醒。所以我被放逐了。”渔夫说：“圣人能与世相推移，众人都醉了，你何不也喝点薄酒，何苦守身如玉，与世相忤，而招致被放逐的命运呢？”屈原说：“我听说，刚洗过头的人，一定要把帽子上的灰尘弹去；刚洗过澡的人，一定要拂去衣服上的尘土；人怎么能以清洁的身体去接受外界污浊的事物呢？我宁愿葬身鱼腹，也不能让自己高洁的品格受到玷污！”于是他写下了《怀沙赋》。

就这样，屈原带着对楚国的深沉眷恋，带着他那坚贞、正直、高洁的品质，抱着石头，投汨罗江自杀了。

屈原的气节和正义足可鄙视

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（1）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（1）

“赏与罚”是把双刃刀，做领导要想驾驭自如，就得有赏有罚，号令严明。因此，领导者要牢牢掌握赏与罚的尺度，该赏的赏，该罚的罚，努力做到赏罚分明，千万不可胡乱施舍。

前功不应抵后过

赏罚分明，是古今中外的领导铁则。但是，对于从前曾有过功劳的人，如果在日后犯了严重的罪过，是不是可以顾及以前的善行，而免除或减轻其处罚呢？

统治者常喜欢以某人过去的功劳抵偿目前的罪过，以表示自己的宽大念旧恩。然而这种行为却严重破坏了法制精神，削弱了领导力度，是领导者最容易犯的错误之一。

就法制精神而言，法律面前人人平等，没有贵贱也没有特权；即使过去曾有善行或功劳的，也同样不应因此享有特权，以此为自己减免罪责。过去是过去，现在是现在，功与过是两回事。统治与领导努力所为的都是未来，因此，用过去去限制或影响未来都是极为不当的。

诸葛亮治蜀时，对于罪行虽深、但恶意不大或情有可原的罪人，常免除或减轻其刑罚；而对罪行虽小、但恶意重大而不知悔改者，必加重处罚。他这样做不是赞成以功抵罪制度，而只是着眼于犯罪者犯意的强弱而已。

另外，很多贫穷弱小的国家，常表示无法给予有功者足够的酬劳作为奖赏，以致无法有效地鼓励功臣创造丰功伟业；其实这大多都是借口。奖赏最重要的是荣誉，是属于精神上而非物质上的。领导者只要是真诚地表示对有功者的感谢，即使只是口头上的奖赏，也仍可以得到有功者心悦的心理感受。

著名的美国IBM公司奖赏业务人员时，不仅用奖金，而且常租下整座体育场，使有功者在万千员工面前接受褒奖和赞扬；以此表示对商战

英雄的热烈欢呼，这比任何奖金，都更容易吸引员工去争功立业。同样，对于有意怠劳者也给以严厉的警告与相应的处罚。

因此，在处罚犯罪行为，虽然可以参考过去的言行以为判罚的标准，但在原则上仍着重在对现行的恶意程度的判别。

以赏代罚可出勇者

作为领导者，管理企业总要有适当的激励手段，有赏有罚才可以引导百姓认识是非，所以赏战成为历代兵法中的重要组成部分。以赏代罚包括几个方面的意义：一是对于作战勇敢者要赏，以鼓励其勇气；二是对做事正直者要赏，以鼓励其正气；三是对企业忠诚者要赏，以鼓励其忠心，凡此种种要赏在明处，树立榜样，这才能达到赏战的目的。所以，善于赏战者，教士兵辨是非、辨忠奸、辨勇怯，即是激励的战术又是教育的战术。

罚是伤人的方法，因此往往很难奏效。而以赏代罚则不同，它是用一种诚意给人以实惠的合作方式，既可调动积极性，又可使人不产生抗拒的逆反心理。所以，如果“罚”不奏效，你不妨用“赏”来鼓励教育的方法来达到目的。

凡是善于管理的人，都懂得适用赏战之法，以调动人们的积极性，从而达到自己预期的目的。下面几个例子所告诉的我们正是关于赏战的有趣故事。

一、奖赏后学

当别人特别是地位年龄低于自己的人，当面指出自己的失误时，最聪明的做法是称赞对方。

明代徐阶三十岁不到就担任了浙中督学的职务。一次，有个考生在作文中用了“颜苦孔之卓”的典故，意思是颜回对孔子学说的深奥苦于理解。徐阶用笔给这句话批了“杜撰”两个字，将文章列入第四等。这个考生拿书卷向徐阶请示说：“先生对我的教育诚然是应该的，但这个典故出自扬雄的《法言》，实在不是学生杜撰。”徐阶听了考生的话后，马上站起来说：“本人侥幸早些获得了功名，没有好好地做学问。今天感谢你的这番指教！”于是，他将考生的成绩改取为“一等”。许多人听说了这件事，纷纷称赞徐阶宽宏的度量。

无独有偶，也是在明代，一个考生因用了“为舜也父者，为舜也母者”的句子，被主考官批为“不通”，因而得第四等。当考生指出这两句出自《礼记·檀弓》篇时，主考官大怒说：“偏是你一个人读过《檀弓》？”反而把学生从第四等又降至第五等。事情传出，人们无不嘲笑此考官的为人。

且不说先后两个考官的做法对考生前程的影响有何不同，就对他们自己而言，前者从善如流，不仅没有因一时的失误给自己带来丝毫损失，还博得了胸襟广阔的赞誉。仅观后者，为了面子，明知自己错了，还恼羞成怒地斥责别人，结果更让人笑话。所以当别人已指出自己的错误时，不妨学习前者的智慧和度量。

二、奖赏荣誉

美国一家纺织厂激励员工的方法十分特别。这个厂原来准备给工人买些价钱较高的新椅，放在工作台上休息用。后来经理想了一个新花样：规定如果任何人超过了每小时的生产定额，则在一个月里她将“赢得”椅子。颁发椅子的方式也很奇特，工厂老板将椅子拿到办公室，请赢得椅子的生产工人进来坐在椅子上。然后，在大家的鼓掌声中，老板将她推回车间，本来是一桩小事，却能让员工从中生出竞争心和荣誉感，这一做法实在让人敬服。

三、以奖换心

纽约一家一流印刷公司有位技师，负责维修公司里数十台打字机，以及其他昼夜不停运转的机器。他抱怨工作量太大，工作时间太长，工作又枯燥无味，所以要求一位助手帮助他。

为了纠正这位技师的态度和观念，而又不伤害他的自尊。该公司的董事长万德先生既没有像一般老板那样给他另派助手，也没有降低工作量和时间，但他使对方感到非常满意。原来万德先生给这位技师配了一间专门的办公室，在门口钉上“维修科科长”的牌子。这么一来，他就不再是普通技工，摇身一变而升为维修科科长了。他被其他同事承认具有这一方面的能力；满足了他的自重感，这样一来他将过去不满的情绪统统忘掉了，而且更加卖力地工作了。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（2）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（2）

犯法当罚必须重罚

有时候，属下犯的错误非常严重，作为管理者必须执行某种形式的惩罚。当必须惩罚时，不要犹豫，拖得越久，对应该受惩罚的人来说，侥幸心就越大，而你的日子就更难过，也越容易使别人误解你的惩罚不公平。

假若你惩罚的目的只为防止未来，那你应谨记主要的防止未来因素，而不必太过严厉，通常要附带某种形式的纠正行动。

在17世纪的英国，拦路打劫的惩罚是处死。而到了今日，同样的罪只不过是几年徒刑而已。不过，按照比例来算，拦路打劫的事反而更少了，原因是在今天被抓到的机率也要高得多。

在美国，抢劫的比率却越来越高，其中的原因很多，不过绝不是因为惩罚降低了。在美国的抢劫罪从来不是死刑，如今抢劫增多，乃是因为破案率还是和以往一样低。

惩罚的一个重要含意不只是为了惩罚而惩罚，而是要达到惩罚的目的。

在拉丁文字根里，“惩罚”的意义就是“教导”。惩罚的轻重全视领导者想“教导”对方的程度。假若你要团体中的成员尊重他们的领导人并尊重自己，要求他们做事达到最高标准，这就要靠慢慢教导，并不是一蹴可就的。你无法平日放松，一下就要求严格。

华盛顿曾说过：“使人达到适当的服从，并不是一朝一夕可以成功，甚至也不是一月一年之功。”华盛顿明白，要培养一个团体的高标准纪律，乃是件极其艰苦的工作，需要花费很长的时间才能达成。

但他还未说出另一件事，那就是一个团体的纪律已经败坏，要想重整比新建还要难上几十倍。这就是为什么有些军事将领和民间主管被调职的原因。因为旧主管不能维持团体高度标准的纪律，只有换新主管来

扭转乾坤，建立坚强的纪律。

假若你的团体纪律已在走下坡，那你该怎么办？首先你应该建立自己为一个高标准的模范。你别指望你自己做不到，而能要求属下维持高标准的纪律。

另外，找出某个范围来，先集中全力整顿这方面。譬如说，你的团体每天午餐时间是规定一个小时。多年来大家全是拖拖拉拉的不遵守，有的人不但超过一个小时，甚至快两小时还未回到办公室。

假若你是新来的领导者，你可以同时作许多新的改革，将为什么这种现情况无法接受的理由全部列出来。譬如说：这对公司是一种欺骗，这是不敬业，客户商谈业务会找不到人，团体形象遭到破坏，为按钟点计酬人员及年轻经理人做不良示范等等。

然后你应下决心惩罚那些再不遵守公司规定的人。这可以用罚薪或是留待查看等方式，到必要时甚至不惜开除。关键是要注意绝对公平合理。同时也应将整个情况衡量一下，大家都将午餐时间拖长，是否有它的原因？要如何来处理？你考虑事情是否完全周到？

等一切都准备好以后，你可以召集全体人员，当面告诉他们这个问题和解决的办法，你还应该有回答任何问题的心理准备。假若你明白你自己要讲的是什么问题，属下才会明了你是对的，然后他们才会支持你。事实上你会发现到，看到你这样做，那些平日守规矩的人一定很高兴。他们会觉得多年来有很多人都拖延午餐时间，相对来说，等于是掠夺了守规矩的人的时间，加重了他们的工作负担。

反过来说，要是操之过急，在纪律松弛已久的情况下，突然严格管束会引起太多的怨恨。这种怨恨反而会影响你的改革，引发其他许多问题。

但是，不管你要作什么样的改变，一旦开始实行，就要往正确方向实施，当罚必须罚。

如何掌握赏与罚两大法宝

英明的君主驾御臣下，靠的是两根大棒：刑和德。杀戮叫做刑，奖赏叫做德。作为臣下，无不害怕被责罚而喜欢受奖赏，所以君主只要掌握好刑和德这两根棒，那么群臣就会害怕他的威严，而去争取奖赏。可

是世上的奸臣则不是这样：对于自己憎恶的人，能够借助于君主而惩罚他，对于自己喜欢的人，能够借助于君主而奖赏他。有些国君不是把赏罚的大权紧紧抓在自己手里，听任大臣专擅赏罚，结果使全国的臣民都害怕这位大臣，而不害怕君主，离开国君的治国主张而投奔大臣，这就是君主丧失赏罚大权的危害性。老虎之所以能够制服狗，凭借的是它那锋利的爪牙。如果让老虎放弃它的爪牙让狗使用，那么老虎反而要被狗所制服。君主，靠的是用刑、德来制服群臣，同理，君主放弃了刑、德大权而让臣下去掌握，就等于是君主反而被臣下所控制。例如，田常上请奖赏的大权，由他掌握在群臣中施行，下面用小斗收进、大斗放出的办法向老百姓施舍，齐简公就这样放弃奖赏大权而交给了田常，最终简公本人被田氏杀掉。宋国大夫子罕对宋君说："奖赏赐予，这是人民的喜庆事，您亲自掌握；杀戮惩罚，这是一件得罪人的事情，由我来担当。"于是宋君把惩罚的大权交给了子罕，最终宋君被劫持。田常仅仅掌握了奖励的权力，就把简公杀掉了；子罕仅仅掌握了惩罚的权力，就把宋君劫持了。在历史上，有许多大臣兼掌奖赏和惩罚两个大权，那么他们国君的处境，肯定比齐简公和宋君危险多了。那些庸碌愚蠢的君主，刑、德大权一齐旁落于大臣手里，而能够安居其位，这种事是从来没有的。

君主准备禁止奸邪行为，就必须审验形和名、言与事，看它们是否一致。每个人都陈述自己的意见，按照个人的陈述而授给他一定的职事，专门按照他的职事来要求他的功效。功效和职事相符合，职事和他当初的陈述相符合，这样就给以奖赏；功效和职事不符，职事和言论不相符合，就要加以责罚。春秋战国时期，韩昭侯醉了酒而躺在床上休息，主管帽子的官吏见到君主有点儿凉，就给昭侯身上加盖了一件衣服。韩昭侯醒来后很高兴，问左右说："是谁给我加了件衣服？"左右回答说："是管帽子的官吏。"韩昭侯于是对管衣服的官吏和管帽子的官吏一同治罪。惩罚管衣服的，是因为他失职，而惩罚管帽子的，是因为他越权行事。这并不是说韩昭侯不怕冷，而是因为害怕越权的危害性比受点儿冷大得多。所以英明的君主豢养臣下，要求他们不得越权行事而立功，不得言论与实际不相符合。越权应当杀掉，而言行不一致则应受惩处。各自坚守自己的岗位，言行一致起来，那么群臣在一起，就不能够结党营私了。

韩非子认为，赏和罚是统治者手中的两根判笔，统治者必须牢牢掌握。一旦失手，政权就会丧失，局势也会跟着混乱。

擅用赏罚者必有厚报

一、欲得忠士，需买人心

作为管理者，身边没有一两个忠士是不行的，所以，领导人都习惯采用收买人心的方法来获得他人的忠诚。

秦穆公就很注意施恩布惠、收买民心。一次，他的一匹千里良驹跑掉了，结果被不知情的穷百姓逮住后美餐了一顿。官吏得知后，大惊失色，把吃了马肉的三百人都抓起来，准备处以极刑。秦穆公听到禀报后却说："君子不能为了牲畜而害人，算了，不要惩罚他们了，放他们走吧。而且，我听说过这么回事，吃过好马的肉却不喝点儿酒，是暴殄天物而不加补偿，对身体大有坏处。这样吧，再赐他们些酒，让他们走。"过了些年，晋国大举入侵，秦穆公率军抵抗，这时有三百勇士主动请缨，原来正是那群被秦穆公放掉的百姓。这三百人为了报恩，奋勇杀敌，不但救了秦穆公，而且还帮助秦穆公捉住了晋惠公，结果大获全胜而归。

《厚黑学》　做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（3）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（3）

二、重赏之下，必有勇夫

在中国人眼里，“重赏之下，必有勇夫”是用勇者的常见方法，而在“施之以恩，动之以情”之后再“委之以重任”则是用智者的做法。春秋战国时期，燕太子为了国家利益谋杀秦王，可惜找了很久，还是没有找到合意之人。后来有人推荐荆轲，说他是齐国大夫庆封的后人，“乃神勇之人”，而且喜怒不形于色，那才是好杀手呢!

燕太子丹听了这个消息这之后，立刻就到酒市里去找到了荆轲，想方设法地来笼络他，给他特别修筑了一座住宅，名为“荆馆”，不用说，一切设施在当时一定是最先进、最讲究、最气派的了，平日是锦衣玉食，用的是精骑美女，真是“恣其所欲，惟恐其意之不适也”。据说，有一次荆轲与太子丹一块游东宫，看见水池旁边有一个大龟，荆轲一时高兴就拣起一块瓦片掷了过去，太子丹看见后，就赶快让人捧来金丸，让荆轲用来代替瓦片，投掷取乐。

又有一回，荆轲与太子丹一块儿骑马，太子丹的马是一匹日行千里的宝驹，平日十分宠爱，可巧这一天荆轲不知想起什么，忽然说马肝的味道不错，过了没多一会儿，厨师就给荆轲送来一盘炒马肝，荆轲一问，原来燕太子丹已经把他的宝马杀了，特地取出马肝，来为荆卿下酒。

这还不算，最令人惨不忍睹的是有一回太子丹请荆轲在华阳台喝酒，并让自己所喜爱的美人出来鼓琴助兴。荆轲忽然看见这位小姐的一双嫩手，洁白如玉，就忍不住说了句“美哉手也”!这也许只是他随口一说罢了，谁想席散之后，太子丹让人送来一个玉盘，荆轲仔细一看，盘中之物竟是剁来的一双女人之手。据说，这是太子要表示一下：“对于您的所好，我是没有什么舍不得的。”而荆轲受了这样几次“知遇之恩”以后，也就颇感动，长叹道：“太子遇轲厚，乃至此乎？当以死报之!”从此就死心塌地的愿意替燕太子丹去做行刺秦王政的杀手了。

三、受人点滴，报之涌泉

当时孟尝君为了其政治抱负，广罗天下才士供养起来，叫做门客。冯谖初到时被视为门客中的最低层一类。手下人只拿粗茶淡饭招待他。冯谖倚靠着柱子用手指弹着剑唱道：“剑呀，我们回去吧，这里吃饭没有鱼！”有人将此报告了孟尝君，孟尝君吩咐说：“将他的饮食水准提高到门下档次。”又过了一段时间，冯谖又弹剑作歌道：“长剑呀，我们回去吧，出入没有车可供乘坐！”其他门客都取笑他，把这事又告知孟尝君，孟尝君说：“为他配备马车，档次提高到门下车客。”于是冯谖得以乘车弄剑。可是不久，他又故态复萌弹着剑又唱开了：“长剑呀，我们回去吧，这里没有什么可养家的！”其他们门客都厌恶他，认为冯谖贪婪不知足。孟尝君得知他家有老母，就派人不断供奉食物。这样，冯谖就不再唱歌了。冯谖试出孟尝君是个大度之人，有容人之量，才决定留下来为他卖命。正因为深知了孟尝君的为人，冯谖才能在后来斗胆私自作主借孟尝君之名烧掉大量借据，为主买义，从而收买了人心，为日后孟尝君落魄时取得一块容身之地和得以东山再起的奠定了基础。

四、用人以勇，以情动人

三国东吴的周泰是位武将，因勇敢善战战功卓著而深得孙权喜爱。建安二十三年，孙权留平虏将军周泰为镇守重镇主将。孙权借到前线视察的名义，来到前线，置酒宴款待众将。席间，孙权乘众人酒酣耳热之际，让周泰脱去上衣，露出身上的累累伤痕。孙权指着周泰身上的伤痕一一询问是哪次战斗中留下的，周泰逐一作答。最后，孙权拉着周泰的手流着眼泪说：“将军临战勇如猛虎，从不计安危，以至数十次负伤，我怎么能不像亲兄弟一样对待你，把重任托付给你呢？”孙权的一番表演，使周泰感动得一塌糊涂。

五、借义结人，可得忠臣

“借义结人”是借助下层社会团结互助的对等原则。刘备通过“义”来集合，收揽人才。他通过桃园结义找到了关羽、张飞，又逐步发展了赵云、黄忠、马超、魏延等勇将，还有诸葛亮、庞统等谋士。几乎一无所有的刘备能够搜罗到这样多的第一流人才，他使用的“义”的办法，起了重要的作用。

曹操因刺杀董卓失败而被迫回家向父亲求助。那时曹氏家庭只有“散家资，招募义兵”这一条路可走了，还是曹嵩自己想出了办法：“此间有孝廉卫弘，疏财仗义，其家巨富；若得相助，事可图矣。”在见到卫弘后，曹操拿出他深思熟虑的说辞：“今汉室无主，董卓专权，欺君害民，

天下切齿。操欲力扶社稷，恨力不足。公乃忠义之士，敢求相助！”卫弘听从曹操的话，拿出钱来让曹操做事。

六、施之以恩，用之于忠

古人指出：“求将之道，在有良心，有血性，有勇气，有智略。”对于那些本性忠良的下属，一定要大胆施恩，以鼓励他的忠心。这样的话，有良心者能够忠一不二，为知遇者舍身忘死；有血性者，能够有一腔忠心的报国义气和情怀；有勇气者，面对强敌而毫无畏惧之。而忠良的下属，如果兼有智略者，更能运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，这样的忠良人才当然人见人爱，人见人用。因此选拔人才的人，对于忠良之才只求有一方面的长处可取，不可因为有一点儿缺陷而抛弃了忠良之才。如果对于忠良之才的人过分苛求，则奸滑无能之辈反而会侥幸得以保全，并被重用。

七、施人以恩，不在大小

一粒小豆那么大的地方，也许人人就会不以为然，但如果处理不当，从中却能发生国家存亡这样的大事。

历史上许多重大的事件都是从极小的疏漏开始的。千里之堤毁于蚁穴，星星之火可以燎原，只有从细微处入手才可能做到万无一失。所以，作为管理者，要经常注意下属的情绪变化，识人以恩不在大小，感人之效却可以惊动天地。

《战国策·中山》中记载了这么一个故事：中山君宴请都士大夫，司马子期也是其中一个。羊羹是一道美味的菜肴，可惜准备得不足，司马子期没有尝到。司马子期因此感到羞愤难忍，他跑到楚国劝说楚昭王攻打中山。

中山国亡，中山君狼狈出逃，只有两个人还持戈跟随在后面。中山君问他们：“事到如今，你们为什么还跟随我呢？”两人答道：“我们的父亲在快要饿死的时候，是您施予了一盒饭给他，后来，父亲临终时对我们兄弟说：‘中山国将来有祸事，你们一定要为之赴汤蹈火！’所以我们今日不惜以死来报答您。”

中山君听到这儿，仰天长叹一声，极为感慨地说：“看来，给予别人，不在乎多少，却在于其适逢危难；和别人结怨，也不在于事情大小，而在于伤害人的自尊。一道菜可使一个国家灭亡，一盒饭能使人赴

汤蹈火，可见小事不可大意。”

八、金钱利诱，以图大用

近代奸雄袁世凯手下有个师长叫王怀庆，是直隶宁晋人。他很小的时候就参军入伍，后来投靠了袁世凯，得到了赏识和重用，王怀庆投靠袁世凯之后，他的为人之道开始为袁世凯所熟悉和了解。袁世凯野心勃勃，一心要做皇帝，因此他想笼络大批的人，效忠于自己，听从他的命令，他把王怀庆也列入了自己的笼络对象。

民国建立之后，蒙古的各亲王在前清肃亲王的游说、煽动下，纷纷宣布独立，反对共和，意图苟延残喘，保住他们的亲王地位。袁世凯为了巩固自己的统治，便委任张绍曾为绥远将军，王怀庆为多伦镇守使，征伐各个独立的蒙古亲王。

经过两个多月的激战，王怀庆率领的军队大获全胜，全歼了蒙古各独立的军队，凯旋回京。袁世凯为此重重嘉奖了王怀庆，并且叫王怀庆将这次作战的各项开销列出清单，到国库报销。王怀庆回去统计了一下，一共花费了三十万元左右。他想多报些以中饱私囊，但又不敢太过分，就开了张四十万元的军费报销单。

《厚黑学》 做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（4）

《厚黑学》做好领导的六件事 做好领导第六件事：赏与罚（4）

第二天，王怀庆拿着报销单亲自送到总统府，让袁大总统过目。袁世凯看完后，嘴角露出了一丝淡淡的微笑。王怀庆赶忙解释说："这是我详细核实过的！"袁世凯将单子往桌子上一扔说："太少了，回去重写。"

这句话着实令王怀庆感到意外，但他马上又明白过来，这是袁总统给我施加恩惠，心里一阵高兴，他回去之后，壮起胆子写了一张八十万元的报销单据，谁料袁世凯看后仍然说太少，让王怀庆拿回去重写。当王怀庆第三次来到袁世凯面前时，手中军费报销单已经虚报到一百四十万元之巨了，袁世凯才提笔批了"准领"两个字。

自此以后，王怀庆为袁世凯卖起命来更加出力了。

由上可见，得人心者得天下，而利用奖赏、施恩等方式谋取人们的归顺才是管理之术的高手。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（3）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（3）

为了交朋友，不能自私，要努力关心他人，为此需要时间和热情。有一位亲王为周游南美洲，曾花几个月的时间学习西班牙语，以便用于出访时进行公开讲演。这使他博得了南美洲居民的热爱。

如果你想引起人们的欣羡，你应遵循的第一条准则是：“对人们表示出真诚的兴趣。”

努力使人感到他的尊严

新处世学中有一条十分重要的涉及人们品行的准则。如果不轻视这条准则，你几乎永远不会落入困难的境地。谁遵循这一准则，谁将有众多的朋友和经常感到的幸福；谁违反这条准则，谁就会遭受挫折。这条准则是：“尊重他人的优点”。

你想得到你所接触的人的赞扬吗？你想让别人承认你的优点吗？你想在你那个小天地感到自己能起些作用吗？

你认为你比日本人高明，不是吗？但日本人认为他大大超过了你。保守的日本人，假如看到日本女士同欧洲人一起跳舞，会暴跳如雷。

你不认为你比印度人高明吗？这是你的事。但成千上万印度人感到自己如此高贵———没到嘴边的食物他动也不会动。

你认为你比爱斯基摩人高明吗？你想知道他们如何看你的吗？在爱斯基摩人中，很少能碰到不爱劳动的流浪汉和吊儿郎当的人。爱斯基摩人称他们为“白人”———最低下、最卑劣的人。

无疑，你遇到的每一个人，都认为他比你高明。所以说：让他明白你承认他在这个世界上的优势，并且是真诚地承认———这是打开他心扉的可靠钥匙。

请回忆爱默生的话:“我遇到的每一个人都在某方面超过了我，我努力在这方面向他学习。”

但不幸有这样一些人，他们没有充足的根据就认为自己是杰出的人，还为此大喊特喊。莎士比亚说得好：“人，高傲的人！只要得到一丁点儿权力，就要玩弄阴谋诡计，甚至可以迫使天使哭泣。”

如果你想让你的家庭生活每天都过得幸福，你任何时候也不要批评你的妻子不太会做家务，同时也不要把她善不善于做某项家务同你的母亲作对比，如果这于她不利的话；相反，要夸奖妻子，并为自己娶了惟一的有弥涅尔瓦才艺女神那样能干和有梅莉·爱尼那样魅力的妻子而公开表示庆幸。甚至肉煮得过火、面包烤焦了也不要唠叨，仅仅说一声，这次饭做得不如往常香。这样，她将努力做到一切，使你保持以往对她的看法。但是，你不能突然这样做，否则你的行为将引起她的怀疑。今天或明天你给她买一束鲜花或一盒糖果，也不能只在口头上说：“对，我应这样做。”而是付诸行动。对妻子要有笑脸，要温柔地对待她。如果男女双方都这样做，未必就有那么多人离婚。

你想知道如何使女人爱你吗？告诉你个秘密吧。多萝西同一个征服了23个妇女的心并占有了她们的个人存款的多妻者进行了谈话（顺便指出，多萝西是同他在监狱里进行这次谈话的）。当她问他达到这些目的用了什么手段时，他回答说：“我没有采取狡猾的手段。我所采用的手段，归结为一点，就是我同女人谈论时的话题就是她们自己。”

这一点也同样适用于男人。“同男人谈话时，谈论的话题是他本身，”迪斯雷利说，“他将一连听您讲几小时。”

学会拒绝的技巧

我们拒绝别人或被别人拒绝时总感觉到不好意思，其实只要语言得体、委婉，照样能得到别人的尊重。

俗话说“人情难却”，这是指对于别人的请求或要求，大多数的人拒绝别人总是比较困难的。仔细回想一下，你是不是常常其实并不愿答应别人，但是因为不好意思，却又答应了？例如，有时你明明是已经答应老婆晚上要早回家陪她，但是老板要求你留下来加班，虽然你心中百般不愿意，但是你就是没有勇气拒绝；或是有时候你明明就是不想在周末工作，但是朋友求你帮他看一下小孩儿时，你又不好意思回绝。类似的例子不胜枚举，尽管每次你都告诉自己下不为例，但是你总是做不到，不是吗？

为什么人会想说“不”而又说不出口呢？最大的原因恐怕是怕被人拒绝吧！不过，我们应该知道的是，其实这种害怕是没有必要的，因为你并不会因为拒绝朋友的请求而失去了这个朋友；如果这种情形真的发生了，那也不是你的错，应该要怪的是你朋友不能完全尊重你。

当你明明想拒绝对方却因不敢说出口而勉强答应时，其实只是徒增自己无谓的困扰与压力罢了。作为一个成熟的人，面对困境的时候，你若希望保持自我，就更该学会说“不”，只不过在拒绝时，说话要有技巧，态度要有礼，语调应温和。你并不会因此而失去对方的敬重。有时候，你甚至会因为说“不”而发现，原先你认为难相处的人其实并不是那么地不可理喻。在下列的场合多练习，可能对你会有好处。

1.在某个周末的下午，你的婆婆突然来电话，希望你陪她逛逛，不过，你实在很希望待在家里，你应该这样说：“如果您不介意的话，我们是不是可以改天再去逛街？这个周末我真的很想休息。”

2.当你已经工作了一天，筋疲力竭了，而你的老板却还要求你晚上把档案带回家去研究，这时你应该这样回答：“今天真的好累，晚上恐怕没办法再工作了，如果可能的话，我可不可以这个周末再做？”

3.你老公（婆）想要邀请一个你不喜欢的人回家吃晚饭，你可以这样回答他（她）：“好吧！下不为例。下次你最好事先告诉我一下，我好预作安排。”或者你还是出去做你想做的事，让你的另一半一个人留下来招待客人。

善意的欺骗不可避免

真情是最难能可贵的，在现实生活中，我们在处理某些特殊的问题时，往往需要使用一些小手段，以达到预期的目的或效果。

欺骗，通常是一种不可饶恕的恶意行为，但也有例外的时候。特别是当我们希望得到人们理解，而不得不采取某些手段接近对方时，善意的“欺骗”也许是不得不做的事。

在20世纪20年代，日本横滨有一位做空头生意的煤炭商山下龟三郎。他没有足够的资金，只有一个不景气的小煤炭店，却又想做大生意赚大钱，整日寻思办法，倒还真想出了一个点子。

他把自己的小煤炭店作抵押，向银行借了一笔款作活动经费，开始

实施他的计划。他打听到神户新开张了一家煤炭商会，老板松永靠他父亲福泽的巨资来经营，很有实力。山下想同松永做生意，但位卑财弱，挨不上边，于是他拐弯抹角，认识了松永的父亲福泽从前的一个老部下秋原，并请秋原修书一封，去走松永的后门。山下拿到秋原的信后，先是来到神户最豪华的饭店西村饭店，订了一桌宴席，然后请饭店服务员拿上他的请帖和秋原的信去请松永。松永看了秋原的信，二话没说来到西村饭店。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 新商经之“厚道”

《厚黑学》新商经之“厚道” 新商经之“厚道”

胡雪岩作为成功的大商人，他将中国传统商人应有的仁信厚德发挥到极至，留下了许多脍炙人口的故事。纵观古今中外成功商人和企业家的经营谋略，无不渗透着“商经”的哲学。守业需要耐心，与人合作讲求诚信，谋求利益应取放有度，赢得顾客更要懂得让利于人……总之，“商经”“商学”不是教你妥协、退让，而是告诉你一种崭新的经营智慧。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（1）

《厚黑学》新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（1）

变幻迭出的商局，情势多样，目不暇接。如何对全局了然于胸，将未来把握到位，惟有德智兼备，高瞻远瞩，才可运筹帷幄，稳坐钓鱼台。

走近胡雪岩

胡雪岩（公元1823～1885年），字光塘，原籍安徽绩溪。自幼家境贫寒，生计无靠。为了养家糊口，胡雪岩被迫到杭州城的“信和”钱庄当学徒。胡雪岩进钱庄学生意，是从扫地、倒尿壶等杂役干起，由于他聪明机敏，能说会道，很受东家的赏识和信任，三年满师之后，就成了这家钱庄的伙计（营业员）。胡雪岩经常单独负责催款收账，从未出过任何纰漏，又被“大伙”（相当于经理）张胖子看中，分管“外场”，“外场”主要从事联络客户、放款和兜揽存款的业务。

而素来胸有大志的胡雪岩并不安于现状，他从小就怀有建立不世之功的抱负，只是苦于身份卑贱，没有本钱，而无法实现远大的抱负。因此，尽管他平常在众人面前总是笑容可掬，但内心却总是郁郁寡欢。

胡雪岩深知要实现理想抱负就必须靠官吏支持，但仅仅凭他一个钱庄小伙计的身份，要想与现成的官吏拉上关系是困难的。苍天不负有心人，一心想通过经营官场靠山而发达的胡雪岩，终于发现了可以实现梦想的阶梯———王有龄。

胡雪岩一生事业的发达，起始于资助王有龄进京“投供”。他的第一个官场靠山，也是王有龄。

中国人常说遇到贵人，胡雪岩的第一个贵人，大概就是王有龄了吧。没有胡雪岩的拼力相助，王有龄永无出头之日；而没有王有龄的支持，胡雪岩也不可能在商场迅速崛起。胡雪岩在帮助王有龄的时候，并不能确切地知道王有龄日后是否一定会发达，在他当时的处境下，这一举动无异于一场令人惊诧的人生豪赌。然而，正是因为有了最初这一“知其不可赌而赌之”，才有了后来世人瞩目的“红顶商人”。

喝水不忘掘井人，王有龄发达之后，想到是胡雪岩使他从杭州城一

名落魄公子发迹到今天的地步，决意要好好报答自己的大恩人。王有龄听说胡雪岩当初为了帮他，把钱庄的差事丢了，生活没有着落，心里更觉有愧。几经周折，他终于在杭州城找到了胡雪岩。

从此之后，胡雪岩依靠王有龄这棵大树，自立门户，并且开始在官与商之间如鱼得水，游刃有余，走上了官商的通途。

借势走上官商之途的胡雪岩渐渐发现，在当时的社会环境下，要想经营更大的生意，成就更大的事业，就必须借助于官场势力，得到贵人的提携。因为胡雪岩深知："要求私，必先取势；有势就有力。"也就是说，只有放长线，才能钓大鱼。

放长线才能钓大鱼

《孙子兵法·势篇》中说："善战者，求之于势。"意思是说：善于作战的人，就在于能够造成有利的态势取胜。另外，前人也总结了一些自然现象，并把它运用到生产经营中来。比如山洪爆发，夹泥裹石，雷霆万钧；又比如利刃劈竹，顺纹而下，节节俱开。前者叫"势不可挡"，后者称"势如破竹"。由此可见，势，就是力量，就是走向。

对于商人，特别是像胡雪岩这样的官商来说，没有势，就没有利；没有利，也就没有势。因此，在胡雪岩的商业经营活动中，十有八九都是围绕着取势用势而展开的。比如修水库和建铁路，开头看起来成本大，回收慢，可一旦水库、铁路修好建成了，由此而获得的收益却是稳固而长远的。

一般来说，急功近利是商人的通病。如何能吃小亏，耐一时之难，获取一条不尽财富滚滚来的巨利之源，应该是想成功的商人所必须理性思考的问题。

按照现代代换理论的观点，利是忍之所得，忍的实质是先不求利，而求做事。封建时代，"三更灯火五更鸡，正是男儿读书时"。书一读便是寒窗十年，所得的是"书中自有黄金屋，书中自有颜如玉"。纵横商海和遨游书山的道理一样，急功近利的做法，根本别想获得"黄金屋"和"颜如玉"。所以说：真正成功的商人，总是"先不必求利，要取势"。

胡雪岩认为只有首先了解天下大势，才能顺势取势。胡雪岩非常了解：当时，首要的天下大势就是"洪杨之乱"。他看准了"长毛"是不会持久的，官军早晚要把他们打败。既然天下大势是这样，那么浑水摸鱼、

两面三刀、投机取巧都不是地道的作为，最好的办法就是帮官军打胜仗。“只要能帮官军打胜仗的生意，我都做，哪怕亏本也要做。要晓得这不是亏本，是放资本下去，只要官军打了胜仗，时势一太平，什么生意不好做？到那时候，你是出过力的，公家自会报答你，做生意处处方便。”

了解了天下大势，就能顺势取势。势在官军这边，自然要帮官军。只有昏头昏脑的那些人，才不计社会大的走向，仅为眼前的蝇头小利而断送了大好前程。洋人那一面也是这个道理，“洋人虽刁，刁在道理上。只要占住了理，跟洋人打交道也并不难办”。

这种看法，在海禁开放之初，确实有着与众不同之处。因为照一般人的见解，洋人不是被看做茹毛饮血的野人，就是被视做不可侵犯的神人，结果就无法与洋人平等往来，做出了很多滑稽可笑的事情。而胡雪岩一开始就守定了讲道理、互惠互利的宗旨，自然为他商业上的发达做了心理准备。

一个人的事业是时代、环境和个人禀赋共同作用的结果，胡雪岩从钱庄伙计成为富裕显赫的商界巨擘，除了他能把握时代契机，还与他卓有成效的取势用势分不开。

首先，胡雪岩借取的是“权势”。在这方面，胡雪岩的确有其过人之处：他不惜丢掉自己的饭碗挪用钱庄银票资助王有龄，送爱妾给何桂清，在西征时协助左宗棠筹饷运粮购买军火等等，使得胡雪岩在官场有了超常的“权势”。事实上，在官场上的屡屡得手，只是胡雪岩取势借势的一部分。因为光有权势，并不能使胡雪岩的商业活动达到完善的境地。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（2）

《厚黑学》新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（2）

胡雪岩借取的第二个“势”是“商场势力”。这方面最典型一例就是在上海，他垄断上海滩的生丝生意，与洋人抗衡，从而以垄断的绝对优势取得商业上的主动地位。胡雪岩联络商场势力与洋人抗衡，就是想办法把洋庄都抓在手里，联络同行，让他们跟着自己走。至于那些想脱货求现的，有两个办法：第一，你要卖给洋鬼子，不如卖给我；第二，你如果不卖给我，也不要卖给洋鬼子。要用多少钱，拿货来抵押，包他将来能赚得比现在多。胡雪岩认为，只要官府出面封锁，上海的生丝就可能抢手。但要想做到这一点，就必须控制住上海生丝货源的绝对多数，达到垄断地步。而与商场势力庞二的联手更促成了胡雪岩在生丝生意上获得优势。不过，胡雪岩审时度势，认为禁止生丝运到上海，这件事不会太长久的，搞下去会两败俱伤———洋人自然受损，上海的市面也要萧条。所以，这方面自己应该从中协调，把彼此不睦的原因排除掉，叫官场相信洋人，洋人相信官场，全力把上海市面弄热闹起来，以赚取最大的利润。此时胡雪岩做势已成，在商场上已有了绝对的发言权。有了发言权，就不难实现他借势取利的目的。

胡雪岩借助的第三股“势”是“江湖势力”。江湖势力在晚清渐趋衰落，主要是因为各种社会经济因素变化引起的。不过即使大不如前，江湖势力仍不可小视，他们一直以各种形式重新组合，发挥着自己的作用。比如国民党时期上海的青帮，蒋介石还曾投帖门下，借重他们以求在上海滩立足。

胡雪岩借取的最后一个“势”就是“洋场势力”。在胡雪岩首次做生丝生意时，就遇到了与洋人打交道的事情，并且遇见了洋买办古应春，二人一见如故，相约要充分利用洋场势力，好好做一番大生意。胡雪岩在洋场地位的确定，是他主管了左宗棠为西北平叛而特设的上海采运局。

纵观胡雪岩灵活变通官商之道，其突出特点就在他的“取势用势”。官场势力、商场势力、洋人势力和江湖势力他都要，胡雪岩知道势力和利益是不分家的，有势就有利，因为势之所至，人们才马首是瞻，没有不获利的道理。另一方面，有势才有利，社会上各种资源散溢着，就像水白白流走一样，假若不予蓄积，没有成熟，就无法形成一种力量或者一种走向。蓄势的过程，就是积蓄力量、形成规模、安排秩序、形成走

向的过程。积聚力量和安排调度，正是一个有效管理者的主要任务。

商人、企业家在社会中起着十分重要的作用。人才闲置，把他们组织起来，充分利用；资源闲置，把它们挖掘出来，充分利用；信息闲置，把它们组合起来，充分利用，这本身就是一种创造的过程。明明是个无可救药的赌徒，胡雪岩却能够把他利用了，派他购丝、办货；明明是个落魄的文人，胡雪岩能把他鼓动起来，让他尽己所长，安定地方。官场和江湖有嫌，洋人和官府有隙，胡雪岩却非要他们前嫌尽弃，沟壑尽平，大家携手来做生意，求利益。这种作为，一般人做不到，胡雪岩做到了，所以人们称赞他神奇。

这种神奇，在胡雪岩身上表现出来就是：凡事总要超出别人一截，眼光总比别人放得远，才能步步得势———官场的势、商场的势、江湖的势、洋场的势，进而因势取利，水到渠成。

如何取势用势，与当官的搞好关系，是有许多学问的。例如，怎样去对待那些急需帮助、暂有困难的官员，学问就很大：你可置之不理，不管他死活；你也可以热情相助，以图回报。前者眼光短浅，后者眼光远大。假如一个穷困潦倒的人受到你的帮助，在他成功的时候，最容易记住和报答的就是你。胡雪岩把这种“雪中送炭”的方法，说成是“烧冷灶”。当然，胡雪岩不是逢人便送，见“冷灶”便烧。而是“放出眼光，择其有资望者，或将来必有腾达高就者，殷勤接纳，时相探望，慰其寂寥，解其困难，使彼心中感动，当你是“‘雪中送炭’的君子”。有朝一日，先前的投资，便可大获厚利了。

胡雪岩资助王有龄正是“雪中送炭”大获成功的最好例证。照胡雪岩的话说就是：“我看你好比虎落平原，英雄末路，心里有说不出的难过，一定要拉你一把，才睡得着觉。”应该说，胡雪岩“雪中送炭”很冒风险，因为胡雪岩事实上是挪用了东家的钱来帮助王有龄的。胡雪岩的这一次“雪中送炭”奠定了他日后成功的基础。

“雪中送炭”的另一种情形是善于结交下台人和失意文人。也许会有人愿意结交或帮助未发迹之人，却很少有人看重已失势之人。胡雪岩并不是这样。宝森因为政绩平庸，被当时的四川巡抚丁宝桢以“才堪大用”的奏折形式，借朝廷之手体面地把他请出了四川。宝森闲居在京，每日呼朋唤友，吟酒品茶泡赌场，表面上悠闲乐哉，其实内心甚感落寞。胡雪岩就特意拜访，劝说他到上海一游，费用全部由胡雪岩包了。宝森因为旗人身份的限制，在京玩得实在不过瘾，就随胡雪岩去游上海，逛

杭州，猜拳狎妓，游山玩水，甚是痛快。遂把胡雪岩视为密友，以后每遇大事，必自告奋勇，帮助胡雪岩在京城通融疏通。

此外，胡雪岩还善于拉拢一些失意的官僚文人充当谋士，颇有古时孟尝君之遗风，许乃钊便为其一。胡雪岩对他执礼甚恭，专门去函，盛赞他的政绩政声，然后历诉浙江民众疾苦，以及当时面临的各种窘境，表现出虚心求教的样子；许乃钊为其所感，忠心耿耿为其服务而不自觉。当然，其中少不了暗中给许乃钊打牙祭，让许乃钊有知遇之感。

患难见真情，胡雪岩这样做，也许并非源于本性，更重要的是他深知“雪中送炭”的作用，明白怎么让别人“知恩回报”的道理。胡雪岩“放长线”之法运用到如此程度，也就不难钓到“大鱼”了。

用人要“德看主流，才重一技”

古今成就大事者都离不开三个关键要素：天时、地利与人和。对于胡雪岩来说，晚清时期的社会环境，为他提供了官商结合的天时；王有龄在浙江官场的步步高升，让他占足了地利的好处。如果仅仅限于这两点，胡雪岩也能发财，但绝对成不了“震古烁今”的大商人。因此，胡雪岩要想更上一层楼，除了取官势外，还要取人势，求人和。

商场上的竞争与其他任何行业的竞争一样，说到底都是人才的竞争、智力的竞争。因此，选择帮手便显得异常重要。帮手选得好，事业成功的把握就大，而一旦用人不当，后果常常不堪设想。因为用错一个人，往往会坏了自己辛辛苦苦打下的整个江山。从这个意义上说，一个要想在商界成就一番大事业的人，其最大的本事，应该就是能识人、会用人。

用人的学问博大精深、奥妙无穷。“得一人而得天下，失一人而失天下。”孟尝君能用“鸡鸣狗盗”之徒，成狡兔之窟，躲过杀身大祸。刘邦能用张良、萧何与韩信，从一介布衣变成了高祖皇帝。曹孟德能用人，削平中原；袁绍不能用人，导致官渡惨败。唐太宗能用人，成贞观之治；唐明皇不能用人，酿成安史之乱……这样的事例古往今来不胜枚举。能不能用人，大则关系国家兴亡，小则决定个人成败。

“一个人最大的本事，就是能用人”，最初是王有龄在时来运转、漕米难题圆满解决之后的一番感悟。后来，在胡雪岩功成名就，成为富可敌国的“红顶商人”后，古应春又对“胡财神”发自内心地说：“一个人最大

的本事，就是能用人。小爷叔最会用人。”

事业鼎盛时期，胡雪岩的钱庄遍设杭州、宁波、上海、武汉和北京等地，典当行开了二十多家，胡雪岩自身还要兼理丝茧、军火生意，手下分号的用人自然成了头号问题。为了让更多的人“帮”自己，胡雪岩不拘一格选拔人才，只要有所长，即大胆使用。如小船主老张，老实忠厚，人缘好，其妻对丝茧业较为熟悉，胡雪岩就投资一千两白银聘他做丝行老板。刘庆生本是一个钱庄站柜台的伙计，但人很精明，是可造之才，胡雪岩就用他当阜康钱庄的“档手”（经理）。胡雪岩不仅善于识别、选拔人才，而且还能根据他们的专长，各有所用，充分信任。老张当丝行老板，为人老实，才能有限，胡雪岩却一再鼓励他大胆去干。刘庆生当阜康钱庄“档手”，胡雪岩就放手让他独当一面，并不过多干涉刘庆生的经营。对伙计的信任，使这些伙计能留住心，并发自内心地愿意替胡雪岩效力。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（3）

《厚黑学》新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（3）

在对外部人员的利用上，胡雪岩也是巧借东风的高手。或以情动人，或以理服人，或以利诱人，胡雪岩均能恰到好处地打动对方，从而能够得到对方的帮助与合作。

在用人问题上，白璧无瑕、文武全才者固然是最理想的人选，但“金无足赤，人无完人”，现实生活中往往会出现鱼和熊掌不可兼得的情况。这个时候，到底是用“有暇之玉”还是“无暇之石”，就完全看用人者的眼光了。

胡雪岩在经营管理中，非常善于用人之长，客观待人，他认为用人要做到“德看主流，才重一技”。下面这件事可反映出胡雪岩的用人之道。

有一次，胡庆余堂的一个采购人员不小心把豹骨误作虎骨买了进来，而且数量还不少。进货阿大了解到这个采购人员平日做事很牢靠，加上自己手头正忙，也就未加详察便把豹骨直接入库备用了。有个新提拔的副档手（副经理）得知此事，以为又有晋升机会了，就直接找胡雪岩打“小报告”，胡雪岩当即亲自带人到药库查看了这批药材，发现确实把豹骨误作虎骨了。胡雪岩对进货阿大说：“你知道什么是生命之源吗？它指的是我们的衣食父母，我们能把假药、次药用来欺骗我们的衣食父母吗？”然后，就命药工将豹骨全部烧毁。眼看由于自己工作失误带来的巨大经济损失，进货阿大羞愧地向胡雪岩递了辞呈。不料，胡雪岩却温言相劝，说：“忙中出错，在所难免，以后小心就是。”那位阿大心怀感激地对胡雪岩说：“烧了这些药，您心里踏实，我们也可以引以为戒。”

摆平了阿大失察这件事，那位自以为举报有功、等着奖赏的副档手，正在美滋滋地偷着乐的时候，突然接到了胡雪岩发来的一张辞退书。胡雪岩不仅没有奖赏他，反而炒了他的鱿鱼。因为在胡雪岩看来，身为副档手，发现伪药不及时向进货阿大汇报，已是渎职，而背后打“小报告”更是心术不正，继续用此类人，肯定会后患无穷。

关于用人，胡雪岩曾有一段非常精彩的概括：“眼光要好，人要靠得住，薪水不妨多送，一分钱一分货，用人也是一样。”

生活中我们常常看到有些商人，在开辟一项新的业务，或做一项新的投资时，可以毫不犹豫地拿出大把的钱来，但在招揽人才和使用人才上却做不到如胡雪岩一样的慷慨大方。这倒并不是完全因为这些人真如法国喜剧作家莫里哀笔下的“吝啬鬼”阿巴贡一般小气，而是因为他们也有自己看似合理的想法，比如他们认为人心并不是金钱所能买到的，与雇员之间的交往，只要待之以诚即可，不必在乎付酬的多少；再比如他们认为雇员报酬多寡应当以经营效益的好坏来定，所谓个人收益与经营效益挂钩，效益好雇员可以多得，效益不好雇员自然不该多得。

这些想法不能说没有道理，实际工作中也确实会有收效。但往深处看，这其中隐藏着极大的留不住人才的危机。要延揽人才、收服人心，待之以诚当然是必须的，但如何显示自己的诚意却大有文章可做，用人于商场搏战就是用人给自己挣钱，别人给你挣来大钱你却不肯付以重酬，你的诚意又从何显示？而以经营效益为付酬多寡的依据，则更是一种不能待人以诚的做法。因为第一，以效益好坏为付酬多寡的依据，实质上是以自己所得的多寡来决定别人所得的多寡，这本身就给人一种你仅仅以自己利益为出发点的印象，难以待人以诚；第二，经营效益的好坏，原因可能是多方面的，如市场的好坏以及你作为老板决策的正确与否，都将是影响经营好坏的直接原因。因此，以效益为付酬依据，不可避免地会将那些不为人力所左右的客观因素或自己决策失误造成的损失转嫁到雇员身上，这就更谈不上待人以诚了。

胡雪岩用人从来都是不惜付以重金，在他看来，用人就如以钱买货，“一分价钱一分货”，货好价格自然就高，值得重金相聘的人也必是忠心得力的人。同时，胡雪岩也从不以自己生意的赚赔来决定自己手下人报酬的多寡，无论赚钱与否，即使自己所剩无几甚至吃“宕账”，该付出的也绝对一分不少。比如他的第一笔丝生意做成之后，算下账来，该打点的打点出去，该分出的“花红”分出去之后，不仅自己为筹办钱庄所借款项无法还清，甚至还留下了新的债务，就他自己来说，等于是白忙活了一场。但该给自己的帮手或合作伙伴古应春、尤五等人的“花红”仍是爽快照付，决没有半点儿犹豫。胡雪岩在生意场上有极响亮的“够交情”的名声，无论黑道白道都把他看作是做事漂亮的场面人物，愿意帮他做事或与他合作，这与他花钱出手大方是分不开的。胡雪岩在用人的问题上从来不吝惜钱财，充分显示出他对人的一种真正的尊重。

胡雪岩用人，不计其短，单看其长，若有一技之长，即使有些其他的小毛病，也有用的必要。因为胡雪岩认为，人不可能十全十美，如果用求全责备的态度来要求，那未免太苛刻，在现实中也不易实现。胡雪

岩更看重的一点是，这个人是否有决心、有毅力。人只要有恒心，就没有改不掉的毛病。所以“看人不能拘泥于一点，不能只看一面”，这也是胡雪岩用人的一个很有启发性的经验。

比如刘不才，纯粹一个嗜赌如命的花花公子，一个规模相当不错的药店被他输得精光。在别人眼里，这绝对是一个不可救药的“败家子”，甚至就连他的亲侄女芙蓉，都认为他三叔“除掉一样吃鸦片，没有出息的事都做绝了”。但胡雪岩却看到了他的另一面：第一，他赌得再狠，手上几张祖传的秘方却决不当赌注押上，这说明他心里还存着振兴家业的念头；第二，虽然吃喝嫖赌样样都来，但决不抽大烟，这说明他还没有堕落到自践自戕、不能自拔的地步。就凭这两条，胡雪岩看出刘不才“不但有本事，也还有志气”，人虽烂污，只要不抽鸦片，就不是无药可救。既然还有药可救，那么他会玩却正是自己用得着的地方。胡雪岩打定主意让他充当一名特殊的“清客”角色，专门培养他用来和达官阔少们打交道。

“金无足赤，人无完人。”因此，看人不能只看一面，不及其余；否则，即使非常出色的人才在你的眼前，也可能发现不了，失之交臂。

事缓则圆，不必急在一时

作为一名出色的商人，不仅要善于用人，还要善于把握有利态势，有利态势对于生意人来说，就是商机，它稍纵即逝。胡雪岩说：“做事情要如中国一句成语说的，‘与其待时，不如乘势’。”许多在别人看起来很难办的大事，胡雪岩都能顺顺当当地办成了，这都是因为他掌握了乘势技巧的缘故。

乘势技巧的关键就是要随机应变，能够在顺境逆转甚至隐入绝境时，沉着应对。面临不利情况时，特别要注意冷静分析整个时局，全面把握所有的不利因素和有利因素。一方面最大限度地利用有利因素，使有利因素的效力得以全面发挥；另一方面则要注意因势利导，使不利因素转化为有利因素，由此找出反败为胜的机会。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（4）

《厚黑学》新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（4）

能像胡雪岩那样从变化中找到机缘，并最大限度加以利用，正是一个大商人成功的必备素质。一次胡雪岩与朋友古应春聊天，谈起一桩早该办却一直没有机会去办的事，就发了一番很有意味的感叹。他说有许多事情该办而没有办成，其实并不是不想去办或没有想好如何去办，而只是因为错过了去办这件事的机会。想到了但可惜“不是辰光不对，就是地点不对”，终于没法去办。“譬如半夜里醒过来，在枕头上想到了，总不能马上起来办这件事，这是辰光不对；再譬如在船上想到了，也不能马上回去办，这是地点不对。凡是这种时候，这种地方想到了，总觉得日子还长，一定可以了却心愿。想是这样想，想过忘记，等于不想。到后来日子一长，这件事想起来，也是无动于衷了。”

其实，胡雪岩所说的势，就是指那些促成某件事成功的各种外部条件同时具备，也即恰逢其时、恰在其地，几好合一，好的机会汇集而成的某种大趋势。具体说来，这种“势”，也就是由时、事、人等因素相互作用形成的一种可以助成“毕事功于一役”的合力。这里的“时”即时机。所谓“此一时，彼一时也”，同样一件事，此时去办，也许无论花多大的力气都无法办成；而彼时去办，可能“得来全不费功夫”。这里的“事”是指具体将办之事。一定的时机办一定的事情，同样的事情此时该办亦可办，彼时却也许不该办亦不可办。可办则一办既成，不可办则绝无办成之望。这里的人即具体办事的人。一件事不同的人办会办出不同的效果，即使能力不相上下的两个人，这个人办得成的某件事，另一个人却不一定能办成。所谓乘势而行，也就是要在恰当的时机由恰当的人选去办理该办的事情。

作为商人，要想做大生意就应该清楚，在诸多因素中，对时机的选择与把握是至关重要的，它可以说是“乘势”的灵魂。在许多事情的处理与运作过程中，特别是在商场的行事中，即使你是一个身高位显、举足轻重的大人物，即使你的意见很富有科学性、意见绝对正确、决策十分果断准确，如果你想让你的意见或决策起到更大更有力的作用或影响，你也必须选择恰当的时机，乘“势”而发；否则，说早了没用，说迟了徒然自误；说的场合不对，难以生效，更有甚者还会带来负作用。其中的诀窍，就是“乘势”的奥妙之所在。胡雪岩游刃于官场之间，之所以能左

右逢源，纵横捭阖，就是与他深得“乘势”之妙、精通“仙招”之理分不开的。

胡雪岩还经常说：“做事不能碰运气，要想停当了再动手。”胡雪岩第一桩生丝生意的运作成功，可以说是事缓则圆，在等待中寻找战机，得以成功的范例。

胡雪岩在湖州知道新丝运到上海后，并没有急于脱手，本来，根据他当时的实际状况，他是应该尽快脱货变现的，因为阜康钱庄刚刚开张，并没有多少可以周转的资金。但他仍然将这批生丝囤积了起来。他没有把这批生丝马上脱手的原因，除了洋商开价不够理想之外，更重要的是他要联合同业控制洋庄市场的条件还没有成熟。当时，胡雪岩觉得他运到上海的生丝数量很少，实力还不足以与洋商讨价还价，他必须联合同业才能与洋商相抗衡。因此，即使自己暂压一下资金，也不愿意让自己的筹划落空。胡雪岩需要等待最有利的时机，用他的话说，就是“事缓则圆，不必急在一时”。

生丝运到上海之后，胡雪岩一方面请新结识的洋买办古应春加紧和洋商谈判；另一方面则由刘不才出面拉拢庞二，做联络同行的工作。到这一年年底至第二年年初，上海丝商大户庞二已经联合，散户控制也已见成效，洋商开价也开始松动，但胡雪岩还是没有将自己已经收购的生丝急于脱手。这一次的主要原因是，在胡雪岩看来，洋商开出的价格还不够理想。因为当初集结散户做工作时，为了说服大家一致行动，就说是只要团结一致，迫使洋人就范，大家必可大获其利，如果按洋人此时开出的价格脱手，这个许诺就成了一句空话，受到大家的责难事小，影响以后控制市场的计划事大。就这样，胡雪岩的第一批生丝，直到第二年新丝快要上市，洋人因朝廷决定将要设立内地海关，增加茧捐，为情势所迫不得不低头，开出了双方都可以接受的价格之后，才最后脱手，这批生丝胡雪岩净赚了18万两白银。

商事运作中，经营者的主动性自然很重要，但优秀的商人一定要懂得从不同的角度来利用已有的条件，等待最佳时机。甚至要善于在各种因素不利于自己的时候，设法改变不利因素，使之对自己有利。这就是我们常说的所谓创造条件。

不过，商业运作中所需要的各种条件，有些是可以创造的，比如胡雪岩要控制洋庄市场必须联络同行的条件，就可以通过自己的努力来创造，但有些却往往是人力无法创造的，比如在大多数情况下，政局的变

化，市场的整体格局，就并不是一个或几个商人所能决定的。这时候所能做的，往往也只能是像胡雪岩所说的那样“不必急在一时”，等待时机，待机而动。

做生意一定要活络

胡雪岩有一句至理名言：“做生意一定要活络。”这句话主要有两层意思：一是不要死守自己熟悉的一方天地，要能根据具体情况做出灵活反应；二是反应要迅速，想到了就立即着手去做，不放过任何一个机会。

胡雪岩的生意就做得极为活络，在他驰骋商场一步步走向鼎盛的官商过程中，灵活机动，四下出击，真可谓是一步一个点子，一路一趟拳脚，一动一套招式，而招招式式都能为自己演化出一条新的财路。

胡雪岩为自己的蚕丝生意和帮办王有龄湖州官府的公事，几下湖州，结识了在湖州颇有势力的民间把头、正做着湖州“户房”书办的郁四。胡雪岩凭着他的仗义和豪爽，也因为他帮助郁四妥善处理了家事，深得郁四敬服。为了报答胡雪岩，郁四做主，为胡雪岩娶了寡居的芙蓉姑娘做“外室”。

胡雪岩娶了芙蓉，但她那位不想认亲的叔叔刘不才自然也是一个麻烦。对于嗜赌如命的叔叔既不能不管，又实在是没法管。当然，按照一般人的想法，这时的胡雪岩可以有两个选择：一是按郁四的想法，送刘不才一笔银子打发了，今后不再与他发生任何关系；二是按芙蓉姑娘的想法，由芙蓉劝说刘不才拿出那几张祖传秘方，胡雪岩帮忙卖它万把两银子，让他自己去过活。

然而，胡雪岩却不这样想。他一定要认了这门亲，因为他要借刘不才开一家自己的药店。胡雪岩凭着自己敏锐的眼光，一下子就看出药店生意今后将是一个相当不错的财源。因为在乱世当口，一是军队行军打仗，转战奔波，一定需要防疫药；二是大战过后定有大疫，逃难的人生病之后要救命药。因此只要货真价实，创下牌子，药店生意就不会有错。而且，开药店还有活人济世、行善积德的好名声，容易得到官府的支持，在为自己赚钱的同时，还能为自己挣得好名声，何乐而不为？自己不懂这行生意不要紧，可刘不才懂，只要能够将他收服，迫使他改掉身上的毛病，就可以当起大用，而且他手上的那几张祖传秘方也正好可以充分利用。这样想妥之后，胡雪岩便请郁四帮忙，摆了一桌隆重的“认

亲宴”，就在这认亲宴上谈妥了药店开办的地点、规模、资金等相关事项。

胡雪岩的“胡庆余堂”就这样开了起来。在其后的几十年中，“胡庆余堂”成为与北京“同仁堂”齐名的老字号药店，不仅成为胡雪岩的一个稳定财源，也为他挣来了“胡大善人”的好名声，对胡雪岩的其他生意也带来了极好的影响。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（5）

《厚黑学》新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（5）

一个钱庄老板，在本业之上还要去做蚕丝生意销“洋庄”，在做着蚕丝生意的时候又想起开药店，胡雪岩这种四面出击、不断为自己广开财源的“活络”，确实令人叹服。事实上，做生意最没出息的，大概就是死守着一方天地。因为一笔生意再大，也只能有一次的赚头，一个行当再赚钱，也只是一条财路。显然，要广开财源，死守着一方天地是绝对不行的。因此，胡雪岩才说，做生意要做得活络。

在商业经营中钱能生钱，有了一定数量的钱，再加上合理有效的运用和调配，就能获取更多的钱。如何合理地运用、调配已有的金钱，这是对一个商人的才干和智慧的综合考验。然而，“巧妇难为无米之炊”，作为一名经营者，无论你有多么强的经营能力，但如果没有钱供你运用、支配，那么，所有一切都是虚无缥缈的空中楼阁。

中国传统商人虽然有以“一文钱创天下”的志向和能力，但也知道，完全靠自己一文钱一文钱地积累，这个发家过程无疑会十分漫长，甚至永远达不到。因此，跳过最初资金积累阶段，直接由借贷———负债经营入手，便成为像胡雪岩这样经营高手的成功捷径。

胡雪岩曾说，他自己就知道“铜钱眼里翻跟斗”。而从他的迅速成功过程来看，他的确是一个善于在“钱眼里翻跟斗”的高手。胡雪岩在自己事业的初创阶段，其实是身无分文，就是因为他知道如何在“钱眼里翻跟斗”，从他最初开办阜康钱庄，到胡庆余堂，再到胡记典当行的每一项事业，也就一项接着一项地“翻”了出来。

胡雪岩创业之初所动用的资金，基本都是借来的，而不是他自己的。第一笔生丝生意交割之后，胡雪岩立即着手开药店和典当行，这时他实际上仍然没有足够的资金。因为第一笔生丝生意做下来，虽然表面上赚了18万两银子，但最后算下账来，该付的付出去之后，不但分文不剩，胡雪岩自己甚至还拉下了万把银子的亏空。在没有资金的情况下，胡雪岩却又要上两个大“项目”，实在不能不让人惊讶，就连十分佩服他的尤五和古应春也提出疑问，认为他现有的钱庄、生丝都是两桩需要大本钱的生意，哪里还有余力去开药店和典当行？

然而，胡雪岩却有自己的打算。他的打算就是凭借他的信誉和本领，因人成事。胡雪岩销洋庄，为求当时担任江苏学台的何桂清的帮助；去了一趟苏州，在苏州为解决阿巧的事情；又结识了苏州富家公子潘叔雅、吴季重和陆芝香等人。当时正是太平军大举进攻苏、浙之时，苏州地面极不平静，一方面官军打仗，保民不足却骚扰有余；另一方面太平军也是步步逼近，因此这帮富家公子都有心避难到上海。这些富家公子在苏州的房屋、田产自然是不能带到上海去的，但他们却有大量的现银，估计约有二十多万。他们知道胡雪岩是钱庄老板，因而想借胡雪岩的钱庄，把这些现银带到上海去用。

胡雪岩当场就为这些阔少做了筹划，他建议将这些现银存入钱庄，一半做长期存款，以求生息；另一半做活期存款，用来经商。存款的钱庄以及生意的筹划，都由胡雪岩一人承当，总的原则是动息不动本，以达到细水长流的目的。这样胡雪岩等于给自己吸纳了一笔可以长期动用的资金。

实际上，做生意既是一种资金和实力的较量，更是一种智力的比拼。做生意要有本钱，但如何为自己弄到本钱，却是要靠智力，要靠精明的头脑和灵活变通的手腕。一个真正成功的商人，总是能够凭借高超的智慧为自己“变”出本钱的。从某种意义来说，这也是“做生意活络”的一种表现。

同行不妒，有饭大家吃

同行间为了各自的利益而互相妒忌，似乎已是常情了。由妒忌到倾轧、竞争似乎成了同行间的常事，所谓“同行是冤家”的俗语，讲的正是这个理儿。在竞争中或者一方取胜，另一方被迫称臣；或者两败俱伤，“鹬蚌相争”而被第三方“渔翁得利”；或者一时难分胜负，双方维持现状，酝酿新一轮的竞争。

那么，在这种循环中有没有既不触动对方利益、又能使双方得利的变通之路可走呢？有！这就是不断同行的饭碗。“同行不妒，什么事都可以成功。”胡雪岩这样说。

胡雪岩看到在太平天国兴起的形势下，各地纷纷招兵扩军、开办团练以守土自保，尤其是江浙一带，直接受到太平天国的威胁，特别是自上海失守后，人心惶惶，防务亟待加强，更是大办团练、扩充军队，有了兵就要有兵器，因而各地急需大批洋枪洋炮。胡雪岩正是看准了这一

点，才决定充分利用自己在官场的关系，大做军火生意。

说实话，胡雪岩对买卖洋枪的门道几乎一无所知，但不知道不怕，胡雪岩会“变”，他对古应春拱拱手说，“你比我内行得多了。索性你来弄个‘说帖’，岂不爽快。”一句话，就把担子压到了古应春的肩上。

古应春本事的确不错，提笔构思，转眼就把“说帖”写好，而且笔下生花，行文流畅、漂亮。胡雪岩尽管自己不能动笔，但他却特别会看，而且目光锐利。他一眼就发现“说帖”好是好，就是写得太正统了，把洋枪、洋炮的好处，原原本本谈得很细，读起来很吃力。于是，为了让“说帖”能够打动官府的决策人，胡雪岩建议古应春采取“变通”的方法，说英国人运到上海的洋枪数量有限，卖给了官军，就没有货色再卖给太平军，所以这方面多买一支，那方面就少得一支，出入之间，要以双倍计算。换句话说，官军花一支枪的钱，等于买了两支枪。

然而，在决定买枪之后，古应春接下来“除了洋枪，还有大炮，要不要劝浙江买？”的问话，却让向来果断的胡雪岩有点儿犹豫和踌躇，并且最后放弃了买火炮的打算。原来，浙江有个叫龚振麟的，曾经做过嘉兴县的县丞，道光末年就在浙江主持“炮局”，浙江炮局主要就是制造火炮的。胡雪岩认为，如果他买进西洋炮，由于西洋炮威力大，质量好，必然要顶掉浙江炮局制造的土炮，因而也势必侵害炮局的利益，引起炮局的妒忌。他们为维护自己的利益，肯定会利用自己多年建立起来的影响，大肆挑剔买洋枪洋炮的弊端，反对浙江购买洋炮洋枪。如此一来，不仅洋炮买不成，恐怕就连洋枪也买不成了。

基于这种对人情世故的考虑，胡雪岩决定舍洋炮而买洋枪，不仅有效避免了对炮局利益的触及，而且又选择了一条与众不同的经营项目，另辟市场，不致于引起同行的反对。虽是同行，却能够做到和平共处，这是胡雪岩为了生意的成功而寻求的外部环境。他取枪舍炮的做法，看似缩小了自己的市场，实际上却是为了开辟另一市场而做出的必要让步，在这一新市场上，他不会遭到同行的妒忌和反对，也没有竞争，从而营造出良好的经营空间，赢得更大的利润。

胡雪岩做生意，向来把人缘放在第一位。所谓“人缘”，对内是指员工对企业忠心耿耿，一心不二；对外则指同行的相互扶持、相互体贴。因此，胡雪岩常对帮他做事的人说：“天下的饭，一个人是吃不完的，只有联络同行，要他们跟着自己走，才能行得通。所以，捡现成要看看，于人无损的现成好捡，不然就是抢人家的好处。要将心比心，设身处地

为别人想一想。”胡雪岩是这么说的，更是这么做的，他的商德之所以为人称道，很重要的一条，就是把同行的情看得高于眼前利益，在面对你死我活的激烈竞争时，做到了一般商人难以做到的：不抢同行的饭碗。

胡雪岩不抢同行的饭碗，并非回避竞争与冲突，而是舍去近利，保留交情，从而带来更长远、更巨大的商业利益。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（6）

《厚黑学》新商经之“厚道” 商界泰斗胡雪岩（6）

要做生意先做人

信用、信义是一个人立身行事之本。商场中是最要讲究信用的，没有信用，坑蒙拐骗，偷奸耍滑，生意最终不可能长久。因此，在胡雪岩的经商生涯中，他经常说：“做人无非是讲个信义，生意失败，还可以重新来过；做人失败，不但再无复起的机会，而且几十年的声名，付之东流。”其实，做生意与做人，本质上应该是一致的，一个真正成功的商人，往往也应该是一个讲信义之人。比如胡雪岩，就可以称得上是一个真正的仗义守信的成功商人，也可以说他的仗义守信，正是他能够获得比一般人大得多的成功的重要条件。

胡雪岩的仗义守信从下面这件事情上可以略见一斑。胡雪岩的钱庄开业不久，接待了一位特殊的客户。傍晚时分，一名军官手里提着一个很沉重的麻袋，指名要见“胡老板”。

等胡雪岩被从家里找来，这名军官把姓名和官衔报了出来：“我叫罗尚德，钱塘水师营十营千总。”然后，把麻袋解开，只见里面是一堆银子，有元宝，有圆丝，还有散碎银子。随后他又从怀里掏出一叠银票，放在胡雪岩面前。

“胡老板，我要存在你这里，利息给不给无所谓。”

听了这句话，胡雪岩大为感动，一个素昧平生的人，竟然如此信任自己。不过胡雪岩心想，以罗尚德的身份、态度和这种异乎寻常的行为，这笔存款既可能是一笔生意，也可能是一种麻烦。

随后，胡雪岩了解到罗尚德是四川人，家境相当不错，但从小不务正业，是个十足的败家子，因而把父母气得双双亡故。罗尚德从小订过一门亲，女家也是当地一个财主，好赌的罗尚德不时伸手向岳父家要钱，前后共用去岳父家一万五千两银子。后来女家见他不成材，便提出退婚，并说如果罗尚德肯把女家订婚时的庚帖退还，他们可以不要这一万五千两银子，另外再送他一千两银子。不过希望他今后能到外地谋生，免得在家乡沦为乞丐，给死去的父母丢脸。这对罗尚德是个刻骨铭

心的刺激，他撕碎了庚帖，并且发誓说，做牛做马，也要把那一万五千两银子还清。罗尚德后来投军，辛辛苦苦13年熬到六品武官的位置，自己省吃俭用，积蓄了这一万多两银子，如今已经接到命令要到江苏与太平军打仗，没有可靠的亲眷相托，因而拿来存入阜康钱庄。他将银子存入胡雪岩的阜康钱庄，既不要利息，也不要存折，一来是因为他相信阜康钱庄的信誉，他的同乡刘二经常在他面前提起胡雪岩，而且只要一提起来就赞不绝口；二来也是因为自己要上战场，生死未卜，存折带在身上也是一个累赘。

得知罗尚德的具体情况，胡雪岩心里盘算了一下，说道："罗老爷，承蒙你看得起阜康，当我是一个朋友，那么，我也很爽快，你这笔款子准定作为三年定期存款，到时候你来取，本利一共一万五。你看好不好？"

"这，这怎么不好？"罗尚德惊喜不已，满脸的过意不去，"不过，利息实在太多了。"

罗尚德非常感动，回到军营后讲述了自己在阜康钱庄的经历，使阜康钱庄的声誉一下子就在军营中传开了。许多军营官兵把自己多年积蓄的薪饷甘愿"长期无息"地存入阜康钱庄。当时胡雪岩的钱庄是新开的，根本没有多少资金流通，可以说军营中官兵的这些存款成了阜康钱庄的"第一桶金"。

后来的事实也充分证明，胡雪岩的做人的确是仁义尽至，讲信用讲到了家。罗尚德在战场上战死前，委托两名同乡将自己在阜康的存款提出，转至老家的亲戚家。罗尚德的两位同乡没有任何凭据，就来到阜康钱庄办理这笔存款的转移手续，阜康钱庄在证实了他们确是罗尚德的同乡后，没费半点儿周折，就为他们办了手续。就是从这一点上，我们就能看到胡雪岩仗义而守信用的人品。

记得一位伟人曾经说过这样的话，"一个人做点儿好事并不难，难的是一辈子做好事，不做坏事"。另外，民间也有一句"善始善终"的老话，讲得无非都是做人贵在坚持到底的道理。同样的道理，对于生意人来说，一时一事讲信用并不难，难的是始终如一地讲信用，特别是在自己处于困境的情况下，就更是考验一个人是否讲信用的关口。

胡雪岩做人讲信用，可说是始终如一。在顺利的时候讲信用，在困难的时候仍然坚持讲信用。比如在已经开始出现危机的情况下，胡雪岩

还大包大揽，答应为左宗棠办两件事情：一件是为他筹饷，一件是为他买枪。

不过，胡雪岩虽然答应下这两件事情，但实际做起来却非常棘手。棘手之处首先还是一个“钱”字。本来胡雪岩可以向左宗棠坦白陈述这些难处，求得他的谅解，即使推脱不了这两件事，至少也可以获准暂缓办理。但他却不愿意这样做。为什么呢？胡雪岩知道左宗棠虽然入了军机处，但事实上已经老迈年高，且衰病侵扰，在朝廷理事的时日不会太多，自己为他办事也许就是最后一次了。自结识左宗棠之后，他在左宗棠面前说话从来没有打过折扣，因而也深得左宗棠的信任。他不能让人觉得左宗棠已经没有什么可以仰仗了，自己也就可以不为他办事了。更重要的是，“为人最要紧的是收缘结果，一直说话算话，到临了失一回信用，且不说左湘阴保不定会起疑心，以为我没有什么事要仰仗他，对他就不像从前那样子忠心，就是自己也实在不甘心，多年做出来的牌子，为一件事就砸掉了”，实在是不划算。

胡雪岩在对左宗棠的态度上，至少有两点很值得我们钦佩：

第一点，决不用完就扔，过河拆桥。胡雪岩结识左宗棠，从他作为一个生意人来说，是将左宗棠作为可以利用、倚靠的官场靠山来“经营”的，他也确实从这座靠山上得利多多。但是，胡雪岩也决不仅仅只是将左宗棠作为能靠就靠、靠不住就弃之而投他的单纯靠山，因而即使自己已经处于极其艰难的境地，他也要全力完成左宗棠交办的事情。从个人品德上来说，这不能不让人感慨。

第二点，维持信用，始终如一。胡雪岩决不愿意一生注重信用而到最后为一件事使这信用付之东流，因此，即使到了真正是勉力支撑，而且岌岌可危的时候，宁可支撑到最后一败涂地，也要保持自己的信誉和形象。

胡雪岩认为，无论是从做人的角度看，还是从做生意的角度看，这两点其实都非常重要，因而特别注意坚持自己的信用。

一个生意人的信用，既要看他在某一桩具体生意运作过程中的守信程度，更要看他一贯的信誉状况。生意人的信誉形象是由他一贯守信建立起来的。而且建立信誉形象难而破坏信誉形象易，一次的信用危机，足以使一辈子努力建立起来的信誉形象彻底坍塌。这是任何一个生意人都不能不时刻注意的。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 守业宜“忍”（1）

《厚黑学》新商经之“厚道” 守业宜“忍”（1）

创业难，守业更难。当企业取得了“第一桶金”，接下来就需要创造一种和谐的发展氛围，积极的心态，良好的信誉，准确的信息，宝贵的经验，苦干的精神，才能更上一层楼。

唤醒谦虚的心情

“虚心使人进步”，这句伟人的话现在已成为许多人的座右铭。但说着容易做着难，特别是对于守业的人，平常做什么事，刚开始时都很虚心，但随着时间的流逝，当事情做的比较得心应手时，立即自鸣得意起来，失去谦虚，别人的忠告也听不进去了。

其他事情如此，经营企业更是如此，有的人刚创业时，服务态度都很好，希望大众多多惠顾。然而到了某一阶段，有了知名度就不再这么热诚了。这是人之常情。可是如果这时仍然能够以刚开店时的谦虚来对待顾客，并注意服务，那么生意必然更趋顺利。

著名企业家松下幸之助由此对广大企业管理者提出了这样的忠告：谦虚的心情和当初创业的热诚，不应该因时间和组织的扩大而消失。

松下幸之助曾在本公司创立33周年的纪念会上发表如下讲话：“松下电器公司已经创立33年了，我想把今年当做第二次的创业年。目的是要唤醒各位这种谦虚的心情，和当初开店的热诚。当然，既是做生意，免不了剧烈竞争，也要燃起斗志去争取业绩，但仍不可忘掉谦虚。有了谦虚，才能吸收新知识新理念，从而带来进步。这是本公司基本的经营理念之一。没有这个理念，我们也就不可能在同行业中脱颖而出。希望各位在重新开业时，大家共同再来强调这种谦虚的精神。”

那么如何体现公司的谦虚精神呢？松下提出的第一点就是不要使顾客遗憾。他告诫公司职员，要常常检讨自己有没有好好经营。

他指出：“平常在买卖上要注意的事情可能很多，而我觉得下列这一点绝不可忽略。那就是，必须不断地从各种角度，去检讨自己所经营的商店，到底为顾客贡献了多少？他们到底喜爱、感谢到哪一种程度？

例如，不妨反省和检讨，有没有好好地经营到一旦不再经营时，顾客会遗憾的地步？只要随时不断地这样检讨，我想一定会时常想到‘我还是考虑得不周到。怎么可以忽略对顾客的这种服务’之类的事。”

为了使顾客满意，松下电器公司经常主动改变陈列方式，目的是为了引起顾客的注意。但松下指出，如果企业进一步为了使特意光临的顾客高兴、引起好感而多下功夫，那么必定可想到能让顾客更高兴，有更好的陈列方式，从而更快地提高成果。

可见，松下对企业的“谦虚”观念是建立于这样的一个认识基础上的，只要每一个人都能彻底地关心顾客、不断地自我反省及检讨，就会对于自己商店存在的意义产生坚定的信念，不仅能为买卖付出全副精神，而且能够不断创新，更能使生意兴隆。

赔本赚信誉

“赔本赚吆喝”是一种表面上亏损的促销方法，但它在打开产品销路方面却能够起到良好的效果。当然，这种赔本赚吆喝的方法一般来说不适合于知名品牌的促销，要禁忌使企业形象信用受损。

双歧王饮料已成为许多人所熟悉的保健饮料，其销售势头一直旺盛不衰，但你也许没有想到，这种饮料打开市场时用的竟是一种赔本赚吆喝的生意经。

北京阳光生物技术公司搞出双歧王活性健康饮品。面对北京市场上几十种乳酸饮料的竞争，他们不仅有一般性广告和产品咨询，还独出心裁想了一个新招。根据自己产品的特性，他们花钱登广告征寻1000个拿着医院体检单，已让儿科医生认可的厌食、瘦弱、体质差的孩子，免费供应这千名儿童一天两瓶“爱宝双歧王”。当然，阳光生物技术公司是一家企业，他们的最终目的是打开产品的销路，但这种赔本赚吆喝的买卖经，却不失为一种有益的尝试。

如果说双歧王“赔”的是数以千瓶的饮料做代价，那么，花旗银行职员“赔”的只是15分钟的小小耐心，而他们所取得的效果是一样的。

有个陌生的顾客从街上走进美国花旗银行，要换一张崭新的100美元钞票，准备那天下午作为奖品用。这个职员花了15分钟，打了两次电话，最后找到了这样一张钞票，把它放进一个小盒子里，并递上一张名片，上面写着：“谢谢您想到了我们银行。”那位偶然光顾的顾客又回来

了，并开了一个账户。在以后的几个月中，这个顾客所工作的那个法律事务所在花旗银行存款25万美元。

由于那个职员无懈可击的优质服务，使偶然光顾的顾客特意回来开户存款，这样的服务魅力恐怕是难以抗拒的吧！

零件与机器的关系想必大家都清楚，一般来说，零件便宜而机器昂贵，但拥有零件的目的是为了使用机器，所以，一些聪明的商家就采用白送机器零件这样一种看似赔本的方法来促销自己公司的机器，并获得成功。

美国凯特皮纳勒公司，是世界性的生产推土机和铲车的大公司，它在广告中说："凡是买了我们产品的人，不管在世界哪一个地方，需要更换零配件，我们保证在48小时内送到你们手中；如果送不到，我们的产品白送你们。"

他们说到做到，有时为了一个价值只有50美元的零件送到边远地区，不惜用一架直升飞机，费用竟达2000美元。

有时无法按时在48小时内把零件送到用户手中，就真的按广告所说，把产品白送给用户。由于经营信誉高，这家公司历经50年而生意兴旺不衰。

随着商业竞争的日趋激烈，一些消费者也从企业的明赔实赚促销术中得到不少好处，例如，有位中国留日学生讲了这样一件事，他刚到日本时，用两万日元在京都一家商店买了一台彩电，回去后发现质量有问题，于是给商店打了电话，电话刚挂断，商店就来人了，确认了质量有问题后，马上行礼，并说："请原谅，马上换一台。"在零售店，经理随手一指："请随意选一台，但一定请多关照。"这位留学生没有挑价值比原彩电高得过多的，客气地选了一台6.3万日元的彩电。从这件事看，精明的日本商人以四万多日元的代价，避免了企业声誉受损，所以赔也是赚。

念好"忍"字经

大凡一个有抱负、有才华的人，要实现自己的目标，在无所作为的时候，总是能忍受等待的种种煎熬。春秋战国时期有三位杰出人物，其所作所为就是能忍而成大谋的体现。他们是卧薪尝胆的勾践，装疯吃苦的孙膑，佯装死去的范雎。受中国传统文化影响的华商们大都继承了中

国人特有的“忍”的品格，这一点是西方商人所无法比的。

勾践忍受屈辱的故事，使他成为中国历史上忍辱发愤的代名词。作为越国君王，只要利于恢复他已经灭亡的国家，什么屈辱他都能忍受。他心甘情愿地给吴王夫差当奴仆，给生病的吴王尝大便。这是何等屈辱之事！勾践似乎毫不考虑，对他来说，惟有成功才是奋斗目标。因此，当他骗得吴王的信任，获得自由回越国后，仍能一如既往地忍受吴国强加给他与越国的屈辱。他让自己睡在柴草上，在屋梁上吊一个猪胆，天天不断地舔尝，以此深思人生事业的艰难。皇天不负有心人，不到十年功夫他就报仇雪恨了。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 守业宜“忍”（2）

《厚黑学》新商经之“厚道” 守业宜“忍”（2）

孙膑的忍，在于装疯，不畏吃猪粪以蒙哄庞涓，从而躲过大难，逃到齐国，最后打败庞涓，使庞涓自杀身亡。范睢原本是魏国大夫须贾的门客，他和须贾出使齐国，齐襄王在接见中发现范睢很有才干，就背地里派人去劝范睢留在齐国做事，范睢谢绝了。后来为了此事，须贾怀疑范睢私通齐国，就向魏国丞相魏齐告状。范睢被严刑拷打，直至没了气，魏齐就叫人用破席子把范睢裹起来，扔在厕所里。范睢其实只是晕过去了，夜里醒来，买通看守士兵逃回家，养好伤又改名为张禄，逃到秦国。他向秦昭襄王献“远交近攻”之计，并当上了秦国丞相，帮助秦国更强大起来，并把魏国作为主要进攻目标。

著名华商张荣发的发迹历程，虽然没有勾践、孙膑和范睢那样的屈辱艰难，但亦有一段相当漫长和曲折的故事。他从在日本船上当杂工开始，直至后来艰难从商成名。在艰苦的水手工作中，他坚持勤奋学习和工作，船上的知识和技术得到不断的长进，逐步晋升为二副、大副乃至船长，这为他全面熟悉海运业打下了良好的基础。

张荣发是台湾省基隆市人，1927年出生。从小生活在海边，由于家境不太好，18岁读完了商业学校后，便到社会谋生。他虽然学了几年商业课程，但找不着相应的对口工作，只好在日本商船当杂工。

张荣发是个胸怀壮志的青年，他从小立志要自己创一番事业。尽管环境不遇，他却不灰心，决心奋斗、忍耐，相信只要功夫到，时机会酬勤他的。他读书虽不算多，但对孔子所说的“小不忍则乱大谋”很有体会。

从打杂工到船长，在文字表达上仅仅用了十多个字，然而，张荣发在奋斗过程中，却足足用了23年时间。就这样，他忍受了23年艰苦单调的海上生活，积累了一点儿钱，于1968年开始自己创业。起步时他买了一艘残旧的洋船，航行于美国和远东之间。他既是老板，又是船上的船长，亲自指挥航行。

经过二十多年的海上“卧薪尝胆”生活，他成立的长荣海运公司十分了解货主的需求和市场行情，做到服务优良，样样令顾客满意。为此，

他的生意十分兴旺，盈利可观。没几年时间，长荣公司的货轮增至三艘了，并增辟了远东至波斯湾的定期航线。

到1975年，张荣发已积累了不少资本，他注意到海运业竞争激烈，于是决定摒弃旧式货船，逐步建立起了新式快速货运船队，以快速、安全、廉价和优质服务参与竞争。通过这次新的装备和改制，其生意得到迅速发展。1982年～1983年，世界航运业再次陷入低潮，很多航运商家难以为继，被迫倒闭或压缩业务。有卓见的张荣发却认为这是短暂现象，于是利用这个机会以7亿美元收购了24艘全箱远洋货轮，迅速壮大自己的船队，乘势开创环球东西双向全箱货运定期航线，取得了史无前例的成功。经过这么一番人退我进、人弃我取的发展，到80年代末，张荣发成为世界有名的船王。他拥有十多家规模庞大的公司，在世界五大洲几十个国家和地区设有分公司或办事处，属下有66艘大型货轮，总吨数达210万吨。

张荣发忍耐作了23年的打工生涯，再用二十多年的时间创业，终于成为一位世界级富豪。据《福布斯》杂志介绍，他的财富已达21.5亿美元。

香港著名华商刘永浩也是卧薪尝胆、小忍成大谋的典范人物。

1969年，由于家庭不幸发生了变故，年纪未满17岁的刘永浩，被迫离开心爱的学校，只身一人步入社会大舞台，成为“近藤日本食品公司”的一名学徒工。

刘永浩懂得“不吃苦中苦，难为人上人”的中国古训，开始了11年漫长而艰辛的学徒生涯。他忠心耿耿、勤奋努力，业余时间仍不忘充实自我，努力学习知识，终于从一个人人瞧不起的“学徒”一步步晋升为营业部经理。他在长期的实践当中，渐渐形成了全新的理念———人们的饮食习惯正随着世界经济一体化格局的形成，发生着交融变化，人类将进入一个更加文明科学的“杂食时代”，中西方饮食的大差异间隙，日式食品必将会率先风靡“港九”。

带着这种理性的科学预见，刘永浩果敢地辞去了“近藤日本食品公司”的工作，放弃了又一次升迁的机会，有的放矢地仔细寻觅“自树旗杆自创业”的最佳契机。

刘永浩说干就干，以他28岁的魅力，与两位良朋益友联手攻关，

集“三”人的资“本”———五万港元，创办了专事日本食品代理及批发业务的“三本贸易公司”。独特的公司名号，不仅体现出三人合股创业的经营特性，而且洋溢着浓厚的日本气息。

真是“好事多磨”，当公司即将正式挂牌开张前夕，两位好友却以“日式食品尚未流行，投资风险太大，弄不好会鸡飞蛋打”为由，置昔日交情于不顾，突然撤走了本金。此时的刘永浩也可以抽身而退，避免一个人投资经营的风险。可他认定了这条路，不管前面是险滩还是荆棘，他誓不低头。最终，好不容易向亲朋好友借贷了五万港元，凑足了启动资金，公司开张营业了。为了最大限度地减少开支，他不得不集老板和伙计于一身，事事、时时、处处“一脚踢”，不仅听电话、接订单、送货物、收账款，而且亲自设计“三本贸易公司”的企业标识。就连公司的办公场所，也是借用好友房间的一个角落！

“功夫不负有心人”，刘永浩利用在近藤工作时培养的关系，从友人手中接下了半卖半送的一批积压日式食品，然后亲自去尖沙咀超级市场苦苦推销，竟然出人意料地赚取了一倍利润的“对本对利”。这次营销活动的意外成功，极大增强了刘永浩经营日式食品的信心和决心。之后，他的业务量日渐扩大，营销利润逐步上升，客户越来越多，刘永浩开动脑筋，认为要创新才能生存。他大胆引进纯正日本风味的“金针菇”，试图取得“中西合璧成一统”的最佳经营效果。他先将“金针菇”送到“方荣记”和“四季火锅”两大中式饭店试用，未料到食客的反应颇佳，迅即成为各大中式饭店首选的日本蔬菜，并被普通家庭看好。现在，刘永浩每月引进推销金针菇多达两吨以上，成为香港真菌类食品领域的“金牌杀手”。

于是，刘永浩乘着金针菇引进促销大获全胜的浩荡东风，接二连三地增加经营品种，先后从日本进口了解柳、八爪鱼等日式食品，并趁势扩展了销售网络，一跃而成为香港日式食品业界崭露头脚的巨子。

以上的故事，主人公无不以忍为上，不畏艰险，获得了成功。

承认弱势，以求自存

“鹬蚌相争，渔翁得利”这句成语几乎尽人皆知，可在实际生活中应用起来就不那么容易了。这需要敏锐的感觉和耐心的等待。首先你要正确判断何时出现了“鹬蚌相争”的局势，然后再在最适当的时机出面收取渔利。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 守业宜“忍”（3）

《厚黑学》新商经之“厚道” 守业宜“忍”（3）

有这样一个故事，一条街上相隔不远，有三家规模实力大致相仿的绸布店，在这条商业街上几乎成三足鼎立之势。正值市面清淡，王家绸布店首先挂出了“蚀本大甩卖”的招牌，一时顾客盈门。对门的李家不甘落后，也立即减价。稍远一点儿的周家店几乎被王、李两家抢走了所有的顾客，迫不得已也只能“降价酬宾”。但不多久，王家为了和李、周两家争抢生意，再一次降价，李家立即效仿。一时间，王、李两家竞相压价。周老板此时心生一计，他放出风来说自己已赔得太多了，再不能支持了，索性先关了店面，不去争另外两家的生意了。这一下，王、李两家更是非要一决雌雄不可了。他们不惜血本把价钱大降特降。果然他们的生意出奇的好，顾客不光人多买得也多，很多人都是成捆成捆地买。等到他们的店都快被掏空了，本钱大赔，他们才发现，许多顾客都是被周老板雇来的。就这样，王、李两家，一家倒闭，一家成了周老板的分号，落了个两败俱伤的结果，只有周老板从中得了大利。

从某种意义上说，像周老板这样坐收渔利是符合商业竞争法则的，它依靠计谋运用，而使自己避免成为王、李两家这样的鹬蚌，这样的决策同样也需要智慧。那些只顾眼前利益、片面地看问题的商家是不可能想到并且采用理智的观战之法的。

投资留有余地

随着全球经济一体化格局的形成，经商首要的一条就是认清发展趋势。

比如股市上，有很多赚了还想赚更多的人，可谓是“贪得无厌”，高了想要更高，原来赚了一点儿钱，想要再多赚一点儿，结果来个重大利空，股价暴跌，连本都赔光。这就是对市场情形没有分析的原因。

对此，商业成功人士告诫道：“不要一步走到头，投资要留有余地，要学会激流勇退。”

激流勇退并不是要投资者赚了钱后就退出股市，从此不再涉足股票市场，而是说投资者在赚了一点儿钱后，就要看看市场处于怎样的形

势，如果对市场没有信心，或感觉市场准备发生重大转折时，就及时止步。如果为了坚持卖在最高点，一再错过出场的时机，结果只是让自己越陷越深，最后套牢在最高点。

在股市上，能够做到激流勇退的并不多，做到这一点确实也不容易，但可以通过训练习惯这种投资作风。索罗斯总结了两种训练急流勇退的方式：

第一种方式：强迫自己在大幅获利的时候脱手一部分股票。比如，你有20万美元的股票，当出现获利时，你不想全部抛出，可先出手一部分。你不要期望所有的股票都能卖在最高点，谁都希望这样，但很少能达到这种境界。因为你已经先出手了一部分，当股价达到天价，开始下跌时，你就比较轻松，不必担心获利大幅减少。

第二种方式：利用调节弱势股降低持股比例。如果大势在高档，但还是舍不得卖出持股，可通过调节手中的弱势股来降低持股比例，以免高档反转时伤得太重。每一个阶段都有主流个股，到高档才开始涨势的弱势股。这时可将手中的明显转为弱势的股出清，保留相对长期低者，这样，即使盘势反转，也不用担心手中持股太高了。

只要经常这样有意识地训练自己，脑中就有激流勇退的观念。当看到市场形势不利时，就能够坚决地从市场撤出，另寻商机。

从游戏中得到的启示

史乐思·梅考克是美国国际农机公司创始人，世界上第一部收割机的发明者。梅考克几十年企业生涯，历尽艰辛坎坷，但是他以他那全才的素质，赢得了市场的屡屡成功。

梅考克成功的秘密在哪里？这还要从发明第一部收割机说起。

1831年，梅考克发明农机具取得了重大突破，研制出世界上第一台收割机。

但是，习惯了旧生产方式的农民认为用镰刀凭力气干活儿，足可温饱，何必要用机器，买的人仍然寥寥无几。为了打开销路，梅考克采取了许多措施，诸如增设销售网点、加派推销员、增加投资等，结果销售还是门庭冷落，无人问津。

梅考克10年的发奋努力，不但没有打开销售市场，反而把本钱赔个精光。思想狭隘、目光短浅的农民，对新生产力的抵制，使梅考克实现农业机械化的理想成了泡影。

为使自己公司的销售方法能出奇制胜，史乐思·梅考克发动全公司员工出主意想办法，但仍然未能有一个周全完美的好办法。还是一次偶然的机会，使梅考克获得了新方法的启示。

这是在一次下班回住地的路上，他看到几个小孩子在做游戏，于是驻足观看。

游戏要完了，一个较大的孩子拿出一包包软糖在伙伴面前炫耀说：“真好吃呀。”说着糖已经塞进嘴里。

他把大家馋得直流口水，大孩子好像看透了伙伴们的心思，他说：“我吃不了这么多。但要我白送给你们，我又舍不得。这样吧，每包十美分，卖给你们。”

小伙伴们争先恐后地从兜里掏钱，其中一个小朋友的脸上显出为难的神情，原来他口袋里只有三美分，他很窘地说：“我可不可以只买三块？”

大孩子果断地说：“我是不零卖的。”

梅考克向小孩子递去了同情的目光并想替他付钱。

这时，旁边不知是哪个小朋友说：“让鲁德先欠你七美分，以后再还给你。”

大孩子说：“可以，可是要付利息的呀！”

“好的。”小鲁德满口答应，“明天我还你八美分，只要你肯先把糖卖给我。”

几个小孩子游戏中的小小赊欠，使梅考克顿时想出了一个好主意———分期付款。在推销收割机时，有许多顾客想买可又苦于资金不足而不能买，如果我也用分期付款的方法，岂不正为他们解决了这个难题。我的产品库存积压不是也同时减少了吗？

梅考克从小孩子的游戏中创造了“分期付款”的销售法，使他的公司

在经营和销售上，获得了第一次腾飞。1849年，梅考克创造了收割机年销售2000部的高记录。从此，梅考克公司的农机销售量始终居美国同类企业之冠。

#《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（4）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人情厚养处世法（4）

山下热情地迎接了松永，并把松永称颂了一番，然后才谈到正题上。他的意思是要松永向他提供大批煤炭，由他转卖给阿部老板开办的煤炭零售店。松永害怕受骗，犹豫不决。因为这样干，山下不付分文，不承担任何风险，有风险的人是他松永。山下早料到松永会犹豫，他把一位女服务员唤了过来，对他说："明天我到大阪炮兵工厂去办事，请你帮我买点儿神户特产瓦煎饼来。"说着从怀里掏出一叠10万日元一张的钞票来，随手抽出两张递了过去，然后又抽出一张递去说："这是给你的小费。"松永在一旁看了，暗中吃惊，断定自己遇上了一位百万富翁，于是当场表示愿意发货，生意成交了。山下向松永表示了感谢，便推说有点儿小事，急步走出餐厅来，追上了那位服务员，把那30万日元全部都讨了回来。晚宴过后，他立即启程赶回横滨，他住不起西村饭店的豪华房间。

从此以后，松永把煤炭发给山下，山下再转卖给了阿部，收款后再交给松永。就这样，年复一年，山下发了大财，改行当上了日本的汽船大王。松永也成为日本电力企业巨子。当年山下导演的那场"精彩的欺骗"，不仅成了二人茶余饭后的笑料，而且也成了松永战胜商场艰险的精神动力和经营谋生策略。

不记前嫌心地宽

有句话叫做"君子报仇十年不晚"，可见人们记住的只是自己的仇人。人与人之间为何会有摩擦而结下过节呢？原因很简单，由于对方的表现和我们的期望不符，所以会为两人之间的关系留下阴影。举个例子，你是不是发现，小孩子对你的态度很不好？当然，我们并不能指望小孩子永远都很乖，如果你对小孩儿偶尔不乖的行为能以平常心来看待，或仍旧以爱的教育来对待他们，这样，在小孩子的心里才不会有恨的感觉，虽然，这并不表示你喜欢他们这样子的表现，不过，给他们多一些包容，就像我们在冬天得了感冒一样，除了忍耐之外，还能怎么办呢？你总不能怪自己为什么会得感冒吧！

如果你是那种会记仇的人，对于某些人的行为，即便令你不满，你也不说出口，只把它们牢牢地放在心里，久而久之，你心中的仇恨愈积

愈多，一辈子都跟着你走。

时间久了，你才会逐渐发现，自己才是心中仇恨的最大受害者，被你恨得半死的那个人可能根本没有感觉呢！所以，你所受到的伤害是双重的：一开始你对对方的不满及失望，让你不愉快，这是第一层伤害；其次，你把这些不愉快放在心里，让自己在身心上都受到折磨，这是第二层伤害。很多人的个性是宁可死掉，也不会去原谅别人，仇恨世代相传，很多时候，他们只记得恨的人是谁，至于为何而恨，可能因为时间太久而早已淡忘了。

处世之道不可过

老好人一直是许多中国人做人的目标，所以，《菜根谭》中说:“不责人小过，不发人阴私，不念人旧恶！三者可以养德，亦可以远害”。意思是说不计较别人的小过失，不揭发别人的隐私，不记恨与别人间的过隙！可以培养品行，避免祸害。所以老好人的人缘好，平时朋友爱帮忙。做老好人要求人心宽广，大事化小，小事化了。记住有这样的情况，事不关己时做好人易，而与己相关时则不易。

处世之中，不可过火，也不可过冷，这就是君子处世的中庸之道。中庸之道何以受到人们的推崇？这是由于它反映了一种合情合理的精神，它能“致中和”，达到中正和平，“使无事不达于和谐的境界”。

历史经验证明，实施中庸之道，避免过激和片面性，有助于人际关系的改善和问题的正确处理。

不过，要真正实施中庸之道，也并非轻而易举之事。

讲中庸之道的人，在处理一般人际关系中，应该要讲厚道，注意与人为善，以诚、以宽、以礼待人。要具有不计较个人得失恩怨的广阔胸怀，能够团结各种不同意见，甚至是反对自己的人，共同把事情办好。

讲中庸之道的人，决不偏听偏信，在处理问题时，总要注意听取各方面的意见，然后经过分析总结，去粗存精，变成自己的观点。

要保全对方的面子

我们在人际交往中，当某件事用这种方法去处理不妥时，不妨改变一下策略，也许能收到异曲同工之效。

保全对方的面子是十分重要的———许多人顺着自己的感情，罔顾他人的自尊，结果闹得不可收拾。这种教训谁都有过。当你责骂属下或孩子的时候，别忘了看看有没有旁人在场，然后退一步替当事人想想，多说几句体谅的话，效果会更大。

例如，要解雇一个人，无论他的工作能力如何，公司都很难过。依照往例，是这么通知本人的："某某先生，本公司的旺季已经过了，你的工作也告一段落，当初我们就说好的，这种工作是短期的，所以……"

对方一听到这句话，犹如晴天霹雳，仿佛已被公司一脚踢出大门外似的，只觉得公司一点儿人情味也没有。而如采取下列方法效果就不同了："某某先生，佩服您的工作态度，您出色的成绩，使本公司深以为荣。你有这样的实力，我相信您不论到哪儿工作，一定都没问题。本公司今后若有借重您的地方，请您不要忘记了本公司的深情厚谊。"这样，对方就不会有被抛弃的感觉。

这样，事情既得到了圆满的解决，又使对方能够接受，还为公司留下了退路，为公司以后的发展创下了好的口碑，无形之中是对公司的一种宣传。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（1）

《厚黑学》新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（1）

诚信为经商之本，诚可取信，信是获利之源，诚信就是竞争的利器，诚信就是财富。“无商不奸”是人们的误解，真正的商人是以诚信起家的。商海行舟，是凭诚信为根本的。

奉行“顾客至上”的黄金律

谁能以至诚至敬的态度，为顾客提供上乘的服务，谁就能获得广大的顾客。

当今世界，经商潮流热浪滚滚，在这滚滚的浪潮中，一般的商人自然是希望自己财源茂盛，宾至如潮涌。要达到这一目标，就必须奉行“顾客至上”的黄金律。日本的本田宗一郎指出：“一切的一切都始源于相互尊重，经营企业也是如此，不尊重顾客的企业绝不会有发展。”

当今的商家，在商海中经历过一番惊涛骇浪、浮沉起伏不定的奋斗后，都有了一个共同的心理，那就是深切地认识到“顾客至上”观念的重要性。

助人为乐，为顾客着想，这种成人之美是人类最美好的思想感情。作为当今时代的商人，我们更应该大力弘扬、倡导，以形成“团结、平等、友好、互助”的良好社会风尚。

相传战国时期，虞孚学会经商之法后，生产出几百斛漆运到吴国去卖，找好买主后为贪利而在漆中掺假，结果不但没卖掉反把老本都赔光了。虞孚的教训说明了两个问题：一是经商的道德和信誉问题，无论什么性质的商业经营者，都不能忽视它；二是专业问题，一般不要从事并不熟悉的专业经营，更不可自作聪明，“班门弄斧”去欺骗买主。俗话说得好：“人心隔肚皮”，又说：“强中更有强中手”，“道高一尺，魔高一丈”，任何骗术，终究是会败露的。经过高人指点辛苦了几个寒暑，本可以赚钱致富的虞孚反落了个“客死异乡，聪明反被聪明误”的结局。

现代社会中，作为一个经商者，更应该接受虞孚的教训，不能抛弃商业道德这个大义，去贪图一己之私利。这样不仅自己在商场不能立足，反会遭到世人的唾骂。有鉴于此，我们不能不引以为戒，老老实实

地为人，真真诚诚地做生意，只有这样才会使自己的声誉日隆，财源茂盛。

诚实为经商之本

俗话说“无商不奸”，是指在商业经营时运用正确的谋略和计策来击败对手，而不是指在运营生产中的欺骗手段。所以，一个成功的商人总是具有诚实、公正、坚毅等难能可贵的品德。

吴舜文是台湾最有影响的女企业家之一，1973年她曾当选为台湾第一届十大企业家。她因在企业管理方面的成就于1973年与1977年先后被美国肯尼迪学院授予荣誉法学博士和圣诺大学名誉商学博士。

吴舜文是一个难得的人才，她具有守信、诚实、俭朴等很多难能可贵的品质。她毕生身体力行。结婚以后才上大学，40岁出国念研究生，70岁开始学书法。这种锲而不舍的精神实属少见。

她经营管理的观念是众多人津津乐道的。她把“义”放在首位，“利”居其次，她把发展民族工业作为企业的崇高理想。在台湾企业家偷税漏税严重的情况下，吴舜文则是例外，1986年她是台湾纳税排行榜的冠军。

她经营企业，理想高、眼光远，不投机图近利，肯务本求实。她在研究发展上敢于巨额投资，在台湾也是出了名的。她投入巨资，兴建“裕隆汽车工程中心”，就是一个例证，她曾这样说：“投资设计中心的宗旨，是为了工业发展，而不是为了自己的利益，既然方向正确，就不如放手去做。如果成功了，就对大众有贡献；失败了，对历史有所交待，也相当光荣。”

她的工程研究中心，每年的研究经费达4亿元台币，每天耗资110万元台币。每年花费在买书上的经费就达150万~200万元台币。台湾前行政院院长孙运旋公开讲：“吴舜文是台湾惟一看到研究发展至为重要的企业家。”

吴舜文在管理中也实行了几条有效的改革，比如她采取“目标管理”，即由员工每年提出一份切实可行的年度计划，再分解为每月目标，据此检查工作。她还在台湾首创“三班制”。1960年她掌管台元纺织品公司后，第一个重大决策就是把两班制改成“三班制”，减少了工人的工作时间，发放同样的薪水，取得了良好效果。由此产生的是台元的工作效

率与技术水准大大提高，产量增加，质量提高，产品打人了国际市场。

总之，吴舜文的一生是成功的一生，她具有丰富的知识与高度的智慧，凡事追求完美。她性格中最大的特点是意志力坚强，好胜，不服输，同时也勇于创新。这是一个天生企业家的条件，难怪她把事业经营得如此成功。

松下幸之助最早创立松下公司时，尚不了解国家的纳税法规，因此为了决定纳税额，邀请税务人员到其公司来办公。当时松下公司做的是小本生意，营业额只有一些，因此很顺利地通过核准。但后来随着经营的扩展，松下将营业额一一呈报上去，300元、1000元、2000元……以后逐年增加为10000元、20000元等，从不虚报。此时税务人员还是亲自到办公室去调查，并摆出一副不信任的样子。公司人员十分恼火，但松下认为，诚实地呈报，无论赚再多的钱，本来就是世人的钱，不妨随他扣吧。由于松下坚持这种诚实纳税的原则，因而在一段时间后取得了纳税机关的信任，而纳税的事反而更加简单和顺利了。

可见经商的方针不同，各自所采取的手段也不同。聪明的商人把钱看成是寄存在身边的东西，就能果敢有效地使用金钱，让金钱回归社会，既敢于承担责任，又能使我们所拥有的社会更加欣欣向荣。松下幸之助的这种经商的方针无疑是对社会有利，对企业有益的。

诚 可 取 信

在战争中，“兵不厌诈”，真真假假，虚虚实实，让敌人捉摸不透。在商城中，与某些竞争对手交往，运用此谋略，往往能取得意想不到的战果。

虽然“兵不厌诈”之术在商业活动中普遍运用，但要取得根本性的胜利，离不开广大人民的信任和支持。经商要获得成功，也离不开顾客的信任和支持。因此，一个企业与公众之间，决不能运用诡诈之术，弄虚作假，而应该“一诺千金”，把“信”作为立身之本。

楚汉相争时，楚人季布，行侠仗义，在楚很有名气。有个名叫曹邱的人，常借重权获取钱财，季布很看不起他。曹邱拜访季布，季布不理他。曹邱便说：“楚人常言‘得黄金百两，不如季布一诺’。你在梁、楚一带名声如此之大，这都是我替你到处宣扬的结果啊！而你为何却要拒绝我呢？”季布听了，非常高兴，便把他当作上宾来招待。临走时，季布还

送了一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣场，季布的名声也就越来越大。

古今中外的知名企业家，无不强调信誉第一，忠诚为上。把“信”作为立身之本。只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“季布一诺”，就是因为他普遍赢得了人们的信任，这为他施展各种谋略奠定了基础。

“以诚取信”，首先要取得广大购买者的信任。在买方市场形势下，一个企业要生存和发展，就要争取广大购买者，同公众保持良好的关系，赢得他们的信赖。这就必须做到诚实守信。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（2）

《厚黑学》新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（2）

台湾声宝董事长陈茂榜，他的创业成功，凭的不是充足的金钱，而是靠两个字———“诚”与“信”。

在他24岁时，他以100元开了家电器行，由于资金不足，他只好以50元为一单位，分别分给两家电器中盘商做保证金，然后向他们提货来卖。

由于陈茂榜做人诚实，做生意时特别讲究信誉，因此，这两家中盘商都很信任陈茂榜，所以50元的保证金只不过是一种形式，其实陈茂榜向他们所提的货高达500元，即保证金的十倍，由此可见，“诚”与“信”有时比之金钱更有价值。

做生意第一要诀就是诚实，只有真诚待人，才能做成大生意。弄虚作假，只能是一锤子买卖，终究是要弄巧成拙、惨遭失败的。在当今，作为一个企业家，更应以诚信为本，那种开空头支票、许愿轻诺，最终只能失去信任。

一代名臣刘伯温就曾犯过一次不知而妄言的错误。一年，天大旱。太祖朱元璋找曾经为他卜过卦的刘伯温询问该怎么办，刘伯温对此事并无把握，但还是匆忙奏上一本：“士卒物故者，其妻悉处别营，总共有数万人，阴气郁结。工匠死，尸骨暴露，吴将吏降者皆编军户，足干和气。”太祖看完奏表，马上着手革除这些弊端。但过了数日，旱情依旧，天公依旧没有下雨。太祖就非常生气，认为刘伯温欺骗了他，甚至对他占卜观象的能力也产生了怀疑，尽管以前曾屡有灵验。

刘伯温一时逞强，在朱元璋那里为自己的形象抹了一把黑。由此可见，以诚取信靠的是长期言而有信的好名声，而毁坏它只是轻而一举的事，人们能够不警惕吗？

信誉是获利之源

古时候，有信誉作为战争武器取得胜利的方法。著名军事家刘伯温曾说：战争是诈术之一，但作为战争的统帅却不能以诈术来统领军队。所以孟子说：“在军事战争中采用诈术不可损害自己的信誉。”刘伯温对

商人的不讲信誉更为厌恶，他借《郁离子》之口说：“有人说商人是重财而轻信的人，开始我还不相信，现在我才知道真有这样的人。”孟子也说：对于商人重利轻信的固有习性和做法不能不谨慎小心。

战国时期，商鞅实行变法。为了取信于民，他先做了件立信的事。一天，他指着南门的一根三丈长的木杆说，谁能把它搬到北门，赏给十金。很多人不信，认为这根木头连小孩儿都扛得动，哪用得了十金？商鞅又说：有能扛去者，赏五十金。这时有人抱着试试看的心理，把木头扛到了北门。商鞅果然赏给此人五十金。这时老百姓才相信了，说：“商鞅是一个守信用的人。”这时他再推行变法，秦人皆信，变法很快推开了。由此可见，“言必信，行必果”是立信的关键。

纵观现代商业市场，信誉之战已成为企业生存的关键。取信于民成为企业发展的重要手段，“凡是应承的，都要做到”。这是作为当代商人所必须做到的。

1968年，日本商人藤田田曾接受了美国油料公司订制餐具300万个刀与叉的合同。交货日期为9月1日，在芝加哥交货，要做到这一点就必须在8月1日从横滨出货。

藤田田组织了几家工厂生产这批刀叉，由于他们一再误工，预计到8月27日只能空运交货。

藤田田就租用泛美航空公司的波音707货运机空运，交了三万美元（合日元1000万元）空运费，货物及时运到。虽然损失极大，但赢得了客户的信任，维持了良好的合作关系，并保证了信誉。

像藤田田这样的著名企业家，将信誉看成是企业的惟一生命，似乎理所当然，然而，像未万春这样的个体户为了维护信誉而自甘损失，这样的举动更是令人感到钦佩了。

1987年6月19日，四川绵阳市个体户未万春，当众把一批价值1020元的假劣香烟、奶粉销毁，对于他来说虽然损失了1020元，但他不出售伪劣商品，赢得了信誉，赢得了广大顾客的消费心理。

一些企业为了眼前利益，大量制造、倾销低次产品，把自己很响的牌子砸了，这无异于杀鸡取蛋，只有愚人才这样做。

声誉是竞争的法宝

对于企业来说，声誉和信用是生命之本。纵观现代企业中那些在竞争中被淘汰的公司，十有八九是因为企业的声誉和信用受到了怀疑或否定所导致。所以，许多知名企业家经营之道中将企业的声誉和信用放在首位，充分显示了他们在商业竞争中所具有的远见卓识。

其实，声誉和信用自古以来就是人们竞争的法宝。早在三国时期，刘备与曹操、孙权三足鼎立，他所依仗的就是自己的声誉而已。当年诸葛亮说刘备的第一条优势就是“帝王之胄”。他说的“天下有变”，是指一旦曹操篡夺东汉刘氏政权，刘备便可以名正言顺地讨伐逆贼，匡复汉室，并且一定能够得到天下百姓的拥护。曹操对诸葛亮这一招最为恐惧，所以当孙权请他做皇帝时，他说：“是儿置吾于火炉。”一直到死，曹操都不敢做皇帝，可见声誉的重要。

精通中国传统文化的日本著名企业家松下幸之助由此悟出企业产品的牌子对企业发展的至关重要的价值。他曾谈到“松下”名称的由来，是一次他看报纸，发现了英文“国际”一词“INTERNATIONAL”，意思是“国民的”，或者是“全国的”，于是他选定用“NATIONAL”作为自己公司的商标，一来表示公司的产品是国民所需要的，二来也表示参与国际竞争的勇气。松下幸之助认为：日本的具体条件决定了日本企业必须参与国际竞争。为了与不同国家的同行决一雌雄，在国际舞台上占得一席之地，维护本公司产品的声誉非常重要，为此必须不断提高“NATIONAL”的知名度。只要有松下电器在国际市场上露面，就是对国际竞争对手的威胁。

关于企业的声誉，松下幸之助对此感慨甚多，他特别强调松下产品的质量，认为就是企业的声誉表现。他曾指出：生产厂家不能把自己的职责仅限于履行一纸订货合同，还应当把顾客对本产品的需求视作同样必须履行的无形合同，并且根据这种无形合同组织生产和销售，以保证随时随地地满足顾客的需求。

松下幸之助有句名言“为顾客服务”，他说这是松下公司的经营哲学。他比喻把商品卖给顾客如同嫁出自己的女儿，对亲家当然要守信用。他说诸葛亮能对死去的刘备守信用，松下公司也可以对顾客开展售后服务。尽善尽美实际上是很难做到的，但只要信守“不做违心事”这条原则就不会出现积重难返、不可收拾的局面。松下幸之助经常提起1930年制造新型收音机的事例。那时，日本国民急需高质量收音机，松下公司销售K工厂制造的产品故障层出不穷，退货堆积如山。在K工厂无力解决技术问题而退出合作的困难情况下，既无专业知识，又无技术力量的

松下公司，信守对顾客许下的诺言，由松下幸之助亲自带领全体职员，不分昼夜攻关三个月，终于研制出适合当时顾客需要的产品，并且在NHK组织的一次比赛中夺魁，松下电器也由此在日本脱颖而出。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（3）

《厚黑学》新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（3）

照顾对方利益

我们知道，商场竞争充满尔虞我诈、弱肉强食，能照顾到对方利益，不少人认为是不可能的事。在这一点上，香港著名企业家李嘉诚为我们树立了榜样。

香港《文汇报》曾刊登李嘉诚专访，主持人问：“俗话说，商场如战场。经历那么多艰难风雨之后，您为什么对朋友甚至商业上的伙伴抱有十分的坦诚和磊落？”

李嘉诚答道：“简单地讲，人要去求生意就比较难，如果生意跑来找你，就容易做。”“一个人最要紧的是，要有中国人的勤劳、节俭的美德。最要紧的是节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。”“顾信用，够朋友。这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点我是引以为荣的。”

最典型的例子，莫过于老竞争对手怡和。李嘉诚鼎助包玉刚购得九龙仓，又击败置地购得中区新地王，并没为此而与纽壁坚、凯瑟克结为冤家而不共戴天。每一次战役后，他们都握手言和，并联手发展地产项目。

“要照顾对方的利益，这样人家才愿与你合作，并希望下一次合作。”追随李嘉诚二十多年的洪小莲，谈到李嘉诚的合作风格时说，“凡与李先生合作过的人，哪个不是赚得盘满钵满!”俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”“在家靠父母，出门靠朋友。”商场上，人缘和朋友显得尤其重要。

实际上，善待他人，照顾到对方利益是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。正如在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。有人说，李嘉诚生意场上的朋友多如繁星，几乎每一个有过一面之交的人，都会成为他的朋友。所以，李嘉诚在生意场上只有对手而没有敌人，不能不说是个奇迹。

如何让生意来找你？那就要靠朋友。如何结交朋友？那就要善待他人，充分考虑到对方的利益。

信誉就是财富

我国自古就有“民以食为天，商以信为本”之说，海内外成功的华商都是恪守中华民族的传统美德：诚实、守信。以诚实获利，以信用获得美誉。

成功的企业都是那些讲诚、信的企业。金利来的开创者曾宪梓先生自始至终奉守“勤俭诚信”的经营理念：勤能补拙，俭能守业，而惟诚和信，则是长期取信于消费者，使金利来获得永续经营、开创名牌基业的根本所在。金利来的经营理念主要表现在坚持“不做骗人生意”这一朴素的商业道德观方面，具体体现在对产品的质量与品质的追求上，尽善尽美，一丝不苟，使消费者感受到购买金利来就是在享受上乘的、精美的产品，增强对金利来的信心。

“世界船王”包玉刚常说：“签订合同是一种必不可少的惯例手续。纸上的合同可以撕毁，但签订在心上的合同是撕不毁的。人与人之间的友谊应该建立在相互信任的基础上。”他恪守信用，从不夸海口，而是实实在在地一步一个脚印地扩展他的业务量。1970年，航运市场看好，许多公司都积极争取在日本造船，船厂几乎不肯接受订单。没多久，市场状况发生逆转，许多船只都租不出去，建造中的船只总吨位急剧下降。可是包玉刚仍然不断地向日本订船。1971年，差不多是在船运市场最糟糕的时候，包玉刚订造了六艘船，总吨位是150万吨，从而解了船厂的燃眉之急，所以，后来包氏在日本造船总是能一帆风顺，而且被日本的造船界誉为：“我们最尊贵的主顾。”

在现代市场经济条件下，信用、信誉是商人价值连城的无形资产。包玉刚争夺香港最大的码头———九龙仓的控股权，就是以其在香港银行长期良好的信用记录，与英国财团展开了一场收购与反收购战，在短短的几天里，调动了二十多亿元现金，从而赢得了这场号称“世纪收购战”的胜利。包玉刚曾经说过：“如果在金钱与信誉的天平上让我选择的话，我选择信誉。”包玉刚重信誉、守信用的品格在香港商界、实业界、金融界是有口皆碑的。他那“言必信，行必果”的豪爽作风，使其朋友满天下。

所以商业上自古就信奉“店誉贵似金”、“人无信不立，店无誉不

兴”、“千金易获，信誉难得”、“笨拙的店主只知赚钱，聪明的店主最重信誉”、“店门八字开，信誉引财来”、“商店信誉胜万金，一举一动要留心”、“信誉就是财富”。

人品是立身之本

人品不能当饭吃，但人品是立身之本，对事业的成败影响颇大。一个人品欠佳的人，谁也不愿与其合作共事。

人世间的人，人品各个不同，用单一的道德标准品评人，分出好人、坏人，并不一定公平和正确。人或诚实或虚伪，一时之间，很难分辨。但随着时日的增长，两者分界逐渐明显，一个人是诚实还是虚伪，其日常的言行举止，总会有所表现。

当代著名投资家索罗斯极为重视人品的高下，认为一个人仅仅才华出众是不够的，还要有上等的人品。他喜欢诚实的人，对那些做事自私、不够诚实的人，尽管他们十分聪明，也会请他走人。正如他的朋友沙卡洛夫说：“他是我所见过的最诚实的人，他根本不能忍受说谎。”这是对索罗斯的客观评价。他始终认为，许多投机商，包括一些很成功的投机商，并没有很严肃地对待自己的事业，他们只是在投机，一味地投机。

索罗斯说：“对那些才气纵横的赚钱高手，如果我不信任他们，觉得这些人的人品不可靠，我就绝不希望他们当我的合伙人。”一次，垃圾债券大王麦克·米尔被起诉后，垃圾债券业务出现真空，索罗斯很想进入这一黄金领域。为此他约谈了好多位曾在米尔手下做过事的人，想请他们做合伙人。但是，索罗斯发现这些人有某种忽视道德的态度。他最后放弃了这些人。他觉得他们团队有这些人参与他会很不舒服，尽管他们积极进取又聪明能干，也很有投资天分。

索罗斯认为，如果一个人不值得信任，即使这个人拿来世界上所有担保品来作担保，也不要借钱给他。

索罗斯之所以如此看重合伙人的人品，是因为他认为，金融投资需要冒很大的风险，而不道德的人不愿意承担风险。这样的人不适宜从事负责、进取、高风险的投资事业。他说：“冒险是很辛苦的事，不是你自己愿意承担风险，就是你设法把风险转嫁到别人身上。任何从事冒险业务却不能面对后果的人，都不是好手。”

索罗斯的团队里曾经有一个人私自在一处债券上投资了1000万美元，结果投资虽然赢了利，但索罗斯认为，这个人对自己的行动不负责任。索罗斯后来解雇了这个人品欠佳的合伙人。他认为，投资作风完全不同的人在他的团队里都可发挥用场，但人品一定要可靠。

在商业生涯中，不管你是老板还是经理，牢记“最重要的是人品”这句箴言，有助于你走上成功之道。

诚信是经商之本

古往今来，“诚信”一向被中国人视为修身之本，是待人处世的道德规范。这也是中国传统的管理思想中所重视的“贤能”的一个重要标准。儒家思想强调“民无信不立”，宣扬“货真价实，童叟无欺”，要求商人要“笃实至诚”。从商品经济发展史来看，无论中外，商品经济越发达，商业精神越旺盛，就越是恪守信用。“无商不奸”这句话并不能反映商业的本质，也不适应市场经济的根本要求。其实，商的本质是信，而不是奸。因为成功的企业家都清醒地认识到：惟诚与信，才会给企业、给企业家带来较高的信誉。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（4）

《厚黑学》新商经之“厚道” 诚信宜“厚”（4）

李嘉诚从身无分文的打工仔，一跃而成为世界富豪，其创业历程充满艰辛。然而勤勉的同时，还需要诚信，惟有诚信，才能建立起信誉，才能成为“真正”的商人。李嘉诚正是如此。

20世纪50年代中期，香港工业化形成热潮，港产工业品源源不断打入国际市场，越来越引起国际商界的重视。

长江塑胶厂经历过濒临倒闭的危机后，生机焕发，订单如雪片飞来，工厂通宵达旦生产，营业额呈几何级数增长。李嘉诚的信誉有口皆碑，银行不断放宽对他的贷款限额；原料商许可他赊购原料；客户乐意接受他的产品，派送大笔订单给他。

1957年岁尾，长江塑胶改名为长江工业有限公司。公司总部由新莆岗搬到北角，李嘉诚任董事长兼总经理。厂家分为两处，一处仍生产塑胶玩具，另一处生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

李嘉诚的事业又上了一个台阶，他并不因此而满足。

香港的对外贸易基本上为洋行垄断，而华人商行的优势，是在中国内地与东南亚的华人社会。20世纪50年代，西方国家对华实行禁运，香港华人商行的出口途径，基本限于东南亚。

世界最大的消费市场在欧美，欧洲北美占世界消费量的一半以上。李嘉诚无时不渴望将产品打入欧美市场，他透过《塑胶》杂志，得知香港塑胶花正风靡欧美市场。

李嘉诚一得悉这个消息，马上驱车去跟外商直接洽谈，给他们看样品，签订合同。绕过了中间环节，双方都得到价格上的实惠。李嘉诚手中捏着一把订单，还有订单从四面八方飞来。

李嘉诚不惜重金网罗全港最优秀的塑胶人才，不断地推出新样品。可是，因为资金有限，设备不足，严重地阻碍生产规模的扩大。李嘉诚担心陷于前几年的被动局面，不敢放手接受订单。

该如何突破“瓶颈”呢？李嘉诚陷入苦恼之中。银行许可的贷款额只能应付流动资金。地产、航运、贸易、工业，都在千方百计努力获得银行的支持，像长江这样的小公司，不敢奢望获得银行的大笔贷款。

在李嘉诚伤透脑筋之时，一个意想不到的机遇来到他面前。有位欧洲的批发商，来北角的长江公司看样品，他对长江公司的塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好。我在香港跑了几家，就算你们的款式齐全、质优美观！”

他要求参观长江公司的工厂，他对能在这样简陋的工厂生产出这么漂亮的塑胶花甚感惊奇。这位批发商快人快语：

“我们早就看好香港的塑胶花，品质品种，处于世界先进水平，而价格不到欧洲产品的一半。我是打定主意订购香港的塑胶花，并且是大量订购。你们现在的规模，满足不了我的数量。李先生，我知道你的资金发生问题，我可以先做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人担保。”找谁担保呢？担保人不必借钱给被担保人，但必须承担一切风险。被担保人一旦无法履行合同，或者丧失偿还债务能力，风险就落到担保人头上。不过，根据塑胶花的市场前景，以及李嘉诚的信用和能力，风险微乎其微。

翌日，李嘉诚来到批发商下榻的酒店。俩人坐在酒店的咖啡室，咖啡室十分幽静。李嘉诚拿出九款样品，默默放在批发商面前。李嘉诚没说什么，认真观察批发商的表情。

李嘉诚的内心，太想做成这笔交易了。该批发商的销售网遍及西欧、北欧，那是欧洲最主要的市场。李嘉诚未能找到担保人，还能说什么呢？他和设计师通宵达旦，连夜赶出九款样品，期望用样品打动批发商。若他产生浓厚的兴趣，看看能否宽容一点儿，双方寻找变通方法；若不成，就送给他做留念，争取下一次合作。

机遇既然出现，他是无论如何不会轻易放弃。

九款样品，每三款一组：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注，足足看了十多分钟，尤其对那串紫红色葡萄爱不释手，李嘉诚绷紧的神经，稍稍放松，这证明他对样品颇为看好。

批发商的目光落在李嘉诚熬得通红的双眼上，猜想这个年轻人大概通宵未眠。他太满意这些样品了，同时更欣赏这位年轻人的办事作风及

效率，不到一天时间，就拿出九款别具一格的极佳样品。他记得，他当时只表露出想订购三种产品的意向，结果，李嘉诚每一种产品都设计了三款样品。

“李先生，这九款样品，是我所见到过的最好的一组，我简直挑不出任何毛病。李先生，我们可以谈生意了。”

谈生意，就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚只能直率地告诉批发商：

“承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我的设计师，花费的精力和时间总算没有白费。我想你一定知道我的内心想法，我是非常非常希望能与先生做生意。可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂商为我担保，十分抱歉。”

批发商目光炯炯地看着李嘉诚，未表示出吃惊和失望。于是，李嘉诚用自信而执著的口气说：

“请相信我的信誉和能力，我是一个白手起家的小业主，在同行和关系企业中有着较好的信誉，我是靠自己的拼搏精神和同仁朋友的帮助，才发展到现在这规模的。先生，您已考察过我的公司和工厂，大概不会怀疑本公司的生产管理及产品质量。因此，我真诚地希望我们能够建立合伙关系，并且是长期合作。尽管目前本公司的生产规模还满足不了您的要求，但我会尽最大的努力扩大生产规模。至于价格，我保证会是香港最优惠的，我的原则是做长期生意，做大生意，薄利多销，互利互惠。”

李嘉诚的诚恳执著，深深打动了批发商，他说道：

“李先生，你奉行的原则，也就是我奉行的原则。我这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互利互惠。只要生意做成，我绝不会利己损人，否则就是一锤子买卖。李先生，我知道你最担心的是担保人。我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。”

李嘉诚愣住了，哪里有由对方找担保人的道理？批发商微笑道：

“这个担保人就是你。你的真诚和信用，就是最好的担保。”

俩人都为这种幽默感笑出声来。谈判在轻松的气氛中进行，很快签了第一批购销合同。按协议，批发商提前交付货款，基本解决了李嘉诚扩大再生产的资金问题。是这位批发商主动提出一次付清，可见他对李嘉诚信誉及产品质量的充分信任。

批发商叫侍者拿来两杯香槟酒，举杯说道："我们的合作，一定会很愉快！"

信誉是不能以金钱估量的，是生存和发展的法宝。经过这次本无希望、但最终如愿以偿的合作，李嘉诚对此坚信不移。

长江公司的塑胶花牢牢占领了欧洲市场，营业额及利润成倍增长。1958年，长江公司的营业额达一千多万港元，纯利一百多万港元。凝聚着李嘉诚信誉的塑胶花为李嘉诚赢得平生的"第一桶金"，也赢得了"塑胶花大王"的称号。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 谋利宜“远”（2）

《厚黑学》新商经之“厚道” 谋利宜“远”（2）

在战争中，以小损而换大益是战争中的重要战术，这种重要战术又称为“损”战。

吴越之战，越国便有计划地腐蚀了吴国的军心；蒙古人征服中国后也被迅速地腐化了；越战中的美国军队，也在毒品与性病的攻击下遭到严重伤害，甚至危及美国本土的社会结构；抗战期间，不仅日本军队，连日本国民都被传染上打麻将、贿赂等中国传统的恶习。这正是以小失而得大益的事例。在上面的事例中，“失”的目的在于“得”，以“失”诱敌上钩，然后一举歼之，即小失而得大益之法。

解放前，烟台啤酒厂在上海各大报纸上刊登了一则启事：某日，“新世界”按正常门票价格出售门票，持门票进入“新世界”后，由烟台啤酒厂赠给洗脸毛巾一条（上有“烟台啤酒厂赠”字样）。然后，游人可免费喝啤酒，喝酒多者，按前三名顺序分别予以厚奖。消息发出，上海市新世界门前万头攒动，人们争先恐后进入“新世界”，致使南京路上人山人海，交通堵塞。这一天，48瓶一箱的啤酒被喝掉了500箱。上海市的各家报纸绘声绘色地报道了这次啤酒比赛的盛况以及获奖者的得意之态，整个上海为之轰动。

烟台啤酒厂虽然在这次活动中花了不少钱，表面上看是吃了亏，但它因此而占据了上海啤酒市场，捞了个大便宜。这种“吃小亏占大便宜”的做法，没有魄力的厂家是很难做到的。

在战争中，爱兵如子可能是所有将帅的美德，所以，损失士兵的事是统帅所不愿意做的，但有时为了获得战争的胜利也不得不做出牺牲，因此，以小损换大益正是在一定程度上最大的保存了士兵的利益。

《国史补》中记载，渑池道中有车载着瓦瓮，堵塞在狭窄的路上。正赶上天气寒冷，冰雪盖路又陡又滑，进退两难。天色将晚，公家的和私人的旅客成群结队走来，数千车马拥挤在后面，毫无办法。这时有一个叫刘颇的旅客，催马赶来，问道：“车上的瓮能值多少钱？”回答说：“七八千。”刘颇立即打开包裹取出银子，全部将瓮推到山崖下。不大一会儿，车载轻了能够前进，后面的车队也喊叫着前进了。

刘颇在无可奈何的情况下，权衡利弊，当机立断地采取行动，以小损换大益的行为，在当今社会也是十分需要的。

薄利也能厚谋

很多人也许听说过哑巴卖刀的故事：哑巴由于无法叫卖，只得坐在地上用刀一截截地切铁丝，人们看到他的菜刀如此坚硬、削铁如泥，便纷纷购买，一抢而光。

在19世纪末，英国北部里兹市，有一个年轻人也是用类似的方式来售货的，所不同的是，他并非天生的哑巴。

这个年轻人名叫马克斯，是波兰犹太人，出生于一个贫苦家庭。他的母亲因为难产而过早地离开了人世，马克斯是由他的姐姐抚养大的。19岁时，他已长成一名强壮的青年，强烈的责任感使他觉得不能再依赖家人生活了，必须自立自强。于是，在1884年，他毅然离开家乡，只身闯入英国碰运气。

当他到达里兹城时，已经身无分文了，而且语言不通。值得庆幸的是，这里聚集了许多犹太人，他们很乐意接济新来的本族人。有个叫杜赫斯特的犹太富商，专做批发百货生意，他觉得马克斯为人忠厚，却因不懂英语，很难找到职业，便主动借给这个青年人五英镑，要他做点儿小买卖维持生活。

当时，五英镑可不算个小数目，马克斯决定用这笔资本做小商贩，刚好杜赫斯特是百货批发商，取货不成问题。

由于马克斯不懂英语，售货时不好讨价还价，所有货物清一色售价一便士，并打出招牌“不要问价钱，每件一便士”，以此招揽顾客。

他的经营方式也与众不同，别人都是想尽量把手边的货卖掉，而马克斯总是收集各种好货色放在摊上，然后以同样的价钱出售，并用开架的陈列方式，让顾客任意挑选货物。不久就树立了品质优良、价格公道的形象，很多顾客都来光顾马克斯的露天摊位。

两年后，马克斯的生意有了一定的发展，他又将“便士市集”开到约克郡和兰开夏，聘请一批女孩子当售货员，他自己则奔跑于各地。由于业务发展太快，马克斯越来越感到资金与能力均不足以应付目前的形势，要求批发商杜赫斯特与之合股，这时他所欠的五英镑早已还清，对

方已不再是债权人了。

杜赫斯特无意去做零售商，就把自己的理账员斯宾塞介绍给马克斯，斯宾塞投资300英镑，加入“便士市集”合股人。

斯宾塞是土生土长的英国人，具有相当的经营头脑，在他的策划之下，“便士市集”业务发展更加迅速。

到1903年时，“便士市集”及零售商店激增至36家，商店已经打出“马克斯·斯宾塞”的招牌，在伦敦闹市也设立了一家百货店。

不久，斯宾塞和马克斯先后去世了，身后留下了“马克斯·斯宾塞”公司，以及那一套独有的经营传统———薄利多销，物美价廉。

马克斯的后辈们成功地继承并发扬了这一传统。

1972年，西夫勋爵就任该公司董事长，他向公司的全体员工说：“如果我们公司的商店卖的这些东西的质量达不到可供我和我的家人吃或穿的水平，那就不能拿出来卖。”

为了保持这种信誉，并且区别于其他零售商，他们给公司出售的商品都挂起了“圣·米歇尔”的商标。全公司的二百六十多家分店中，清一色都是这个牌子的商品，而在其他的任何一家商店中，“圣·米歇尔”的商品是绝对不可能出现的。

所以，马克斯·斯宾塞公司的商店至今都不给顾客开发票，顾客退货也无需发票，因为店方根本不会问你为什么要退。

公司并不像大多数零售商那样，从供应商手中购买成品，而是靠自己拥有的百名训练有素的技术人员与制造商合作，对商品设计、原料选择、生产工序以及质量检验等方面进行研究，按公司的要求进行生产，以确实保证“圣·米歇尔”商品的优越性。

他们都自豪地宣称：“我们是第一家要求制造商生产消费者需要的产品，而不是他们生产什么我们就进什么货的公司。”

马克斯·斯宾塞公司对外从不靠广告宣传，但他们的声誉和名望却不告而知，在英国无人不晓。

一次，一个电视记者在公开场合采访前首相撒切尔夫人，问她的内

衣从哪儿买的，首相说：“怎么啦，当然是马克斯·斯宾塞，人人都上那儿买东西，不是吗？”

从事广告业务二十多年的广告公司主席米勒认为，马克斯·斯宾塞公司的名声确实很响亮，这从广告的角度是反常现象。其实，有了优质的商品，有了响亮的牌子，他们当然不需要花冤枉钱去做广告了。

确实如此：倘若有数以百万计的人在你的商店川流不息，最有效宣传方法就是口碑。只有当口碑不能快速传递商品的动态时，才真正需要广告。

一个多世纪以来，马克斯·斯宾塞公司通过几代人的努力，已经摆脱了地摊集市和小本经营的地位，成为雄踞世界著名工商企业之列的大公司。

放长线钓大鱼

在内地投资方面，李嘉诚一贯持放长线钓大鱼的投资策略，终于得到了回报。正所谓十年耕耘一朝收获，李嘉诚终于以其诚心和耐心迎来了内地投资的黄金时期。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 谋利宜“远”（3）

《厚黑学》新商经之“厚道” 谋利宜“远”（3）

1992年4月27至28日，江泽民、杨尚昆、李鹏等分别会晤李嘉诚。李嘉诚旋风般从北京飞赴汕头，又急转深圳。5月1日，宣布成立第一个在内地注册的联营公司，其决断及办事的高效令人惊叹。他一方面投资深圳盐田港，体现了自己的深谋远虑；另一方面，他在广州兴建73层高的国际金融中心大厦。他还在上海投资60亿建设货柜码头，与香港互为犄角，并成为亚洲首席私营货柜码头大王。另外，在上海、福州、重庆等地，李嘉诚投资房产及康居工程，名利双收。而李嘉诚在内地投资最具争议的项目是北京王府井的东方广场。在这个项目里，充分显示了李嘉诚精明成熟的商业天分。

李嘉诚与郭鹤年于1992年联手获得王府井旧址发展权，新财团将在此兴建特大型商业购物中心———东方广场。

1992年6月，北京市政府放出风声，表示可以考虑与外商合作王府井旧城区改造工程。一时间，香港大财团蜂拥而至，试图分得一杯羹。谁都知道，王府井是首都最繁华、历史最悠久的商业区，有如上海的南京路、香港的铜锣湾。试想过去在这些黄金地段，想找一间铺面都难如登天，现在竟可望获得以公顷计算的大幅土地租用权，当然令人喜出望外。据香港一位地产分析员称，谁拥有王府井的一幅土地，谁就拥有了一座大金矿。而李、郭二人能如此神速办理，是他们多年来在内地耕耘(捐赠与投资)的结果。由于他们亦曾在香港竭力鼎助中资(中信、首钢、光大)打天下，所以现在已到了获得回报的时候了。在当地政府的配合下，谈判、签意向书、拆迁、拔钉子户等，李嘉诚解决起来举重若轻，得心应手。

李嘉诚认为，在内地，土地价格与起楼造价的比例往往是1：10，而香港不少地段，却正好倒过来。而大陆和香港合作的基础是互补互利，港方的优势是资金雄厚，大陆方则控有土地使用权、审批权。所以，一拍即合。通过双方谈判，可规划建筑总面积14万平方米的土地，由李嘉诚、郭鹤年两人合作开发，并准备建成亚洲或世界一流的商业中心，从而奠定了李嘉诚在内地的龙头老大地位。

学会感情投资

商场上之所以有感情投资，其原因便是商场上的关系虽然是一种利害关系，但实际上也是人与人的关系，一切都是通过人而起作用的。而商场上的人也都同普通人一样，有血有肉有情有智有感情亦有理性。所以，商场上人的行为也都带着一种感情色彩。在很大程度上，也都带着感情投资的色彩，这种色彩尽管同普通人的行为及官场上人的行为有所不同，但这并没有本质的不同。

如果看不到存在于商场和商人中的感情因素，不了解感情投资在商场上的巨大作用，而只是把眼光盯在纯粹的“利”上，则必然无法更好地获利。

商场上的商人一般都处于平等的位置上，这种平等就是对财产所有权的平等，都有权对自己所有的财产进行处置。在商场上，不存在真心实意让自己亏本的商人。他们的这种地位，具体地体现了人类自身的欲望，这是他们追求利润的根本所在。

因此，在商场上进行感情投资，也应当以“利”为目的；否则，这种投资不仅毫无意义，而且还有可能给商人带来某种损害。因为商人不是慈善人员，求利是他们的本性，更是他们的本分和天职。

除了求利之外，商场上的感情投资还有求“义”的一面，但这种求“义”的一面，从根本上讲，不过是为求利而服务的。

也就是说，求“义”是求“利”的旁生物、副产品，毕竟，商场上的感情投资行为的根本目的是“求利”。这是自始至终的直接目的。

“义”是为一定的利益服务的，完全脱离一定利益的“义”是根本不存在的。但如果只注重利益，不但失去“义”，而且还得不到“利”，只有抓着“义”，两者才能兼而得之。不仅如此，荀子还提出：“先义而后利者荣，先利而后义者辱。”这也就是强调“义”是为“利”服务的。

荀子的观点，应该是符合社会实际的。因此，后世的人关于“义利”之辩，一般都没有超出这一高度。

对义、利关系的认识内容是我国传统文化中的重要一项，它至今还影响着人们的思想观念，因此，现代的商人对此必须有所了解，以便正确认识二者之间的关系。

无论中国还是西方的商人，其最重要的目的无疑都是为了求利，但

是，我国的商人更应当重视“义”在求利方面的重要作用———这也是由我国的传统文化所决定的。

在认识和理解了古人关于义、利关系的论述之后，现代的商人应善于总结经验，推陈出新，创造出既符合传统特点又适应现代社会要求的新型义利观，借助于“义”更好地实现求“利”的目的。

商场的感情投资行为无论是为求利或求义，都是在满足大众需要的前提下进行的，离开了这个前提，其任何行为都只是毫无意义的行为。

此外，商人在商场上的活动，既要为大众的利益服务，绝不损害大众的利益；也要考虑到其他商人的利益，尤其要为合作伙伴的利益着想，并满足本公司或企业中的员工的需要。

只有这样，才能在大众中树立良好的品牌形象，使大众愿意购买自己的商品；才能得到商业合作伙伴的信任和景仰，愿意与你精诚合作、共同谋取长期发展；也才能上下同心，以公司或企业全体员工的力量共同创造美好的未来。

否则的话，如果只注重“利”而忽视“义”，那么，你所得到的就只能是“小利”、“短利”，而无法进一步扩大这种“利”，获得长久的、大规模的“利”。

这也就是本节中所说的“以义求长利”的核心内容和本质所在，也是商场感情投资活动的必然要求。

以情感促进生意

微笑也好，幽默也罢，目的只有一个，那就是消除顾客心中的顾虑，突破他们的心理防线，在企业、产品、推销员和顾客之间建立起情感的联系，一旦形成了这样的联系，购买行为就会随之发生，甚至持续发生。

“空中客车”公司是法国、德国和英国等国合营的飞机制造公司，该公司生产的客机质量稳定、性能优良。但是，因为它是20世纪70年代新办的企业，外销业务一时难以打开。为改变这种被动局面，公司决定招聘能人，将产品打入国际市场。贝尔那·拉第埃正是在这一背景下受聘于该公司的。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 谋利宜“远”（4）

《厚黑学》新商经之“厚道” 谋利宜“远”（4）

当时，正值石油危机，世界经济衰退，各大航空公司都不景气，飞机的外销环境相当艰难。虽然如此，拉第埃还是挺身而出，大展身手。

拉第埃走马上任遇到的第一个棘手问题是和印度航空公司的一笔交易。由于这笔生意未被印度政府批准，极有可能会落空。在这种情况下，拉第埃匆忙赶到新德里，并且参见谈判对手印航主席拉尔少将。在拉尔接见时，拉第埃对他说：“因为是您使我有机会在我生日这一天又回到了我的出生地。”接着，他介绍了自己的身世，说他于1924年3月4日生于加尔各答。拉尔听后深受感动，并邀请他共进午餐。拉第埃见此情形，趁热打铁，从公文包中取出一张相片呈给拉尔，并问：

“少将先生，您看这照片上的人是谁？”

“这不是圣雄甘地吗？”拉尔回答。

“请您再看看旁边的小孩儿是谁？”

“就是我本人呀！那时我才三岁半，随父母离开印度去欧洲途中，有幸和圣雄甘地同乘一条船。”

拉第埃说完这些话，拉尔已经开始动摇了。当然，这笔生意也就成交了。

拉第埃的这一招，正应了中国古代兵法的所谓“攻心为上”。他首先说的一句话即巧妙地赞美了对方，又逗起了对方听下去的兴趣；接着，他由自己生平的介绍解除了对方“反推销”的警惕和抵抗，拉近了双方的距离；最后，又用甘地的照片彻底打动了对方，由此而产生感情共鸣，而这种感情共鸣产生的时候，也正是成交的时机。可以说，拉第埃的这次生意，是情感推销的完美范例。

有一位西班牙商人也懂得这一点，他利用西班牙人特有的爱国主义感情也曾大赚了一笔。

1992年，第25届奥运会在西班牙的巴赛罗那举行。

一家家用电器商店的老板在运动会前，向巴赛罗那全市做了一个奇怪的广告：

如果西班牙在本届运动会上获得的金牌总数超过十枚，那么，自6月3日至7月24日，在本店购买的一切电器，都可以得到退款。

这个带着爱国拥奥意味的举动轰动了西班牙。大家都到他那里买电器。一时间，顾客如云，这家商店的销售量剧增。老板心里也美滋滋的。

可是谁知道，仅到7月4日，西班牙的运动员就获得了10金1银的好成绩，正好超出该店老板的赔款线。

然而距7月24日还有一段时间，在这段时间买的电器也都能得到退款，于是人们都蜂拥来抢购。

看来这个老板的“良策妙计”失败了！他肯定要破产了！

人们纷纷问他什么时候履行诺言、开始退款？老板从容地说，从9月份起开始兑现。他的商店立即成了继奥运会后，西班牙市民最关注的热点。

据估计，他将退的款额达一百万美元，这等于是10000名顾客每人从他那里白白抬走一台价值一百多美元的冰箱！

谁知道，他早作了巧妙的准备：在他宣布广告之前，他去保险公司请求投专项保险。保险公司的体育行情专家，仔细分析了西班牙运动员可能得的奖牌数，一致认为不可能超过10块金牌。因为往届奥运会上，西班牙最多不超过五块金牌。于是，保险公司接受了这个保险。也就是说，电器商店老板要赔的一百多万美元，全部由保险公司赔偿。他这个点子妙在将自己的损失转移到了保险公司，并以此吸引来了更大的利润。

还有一位美国大学生也是情感推销的高手。

美国有一位在密西根大学念书的名叫彼得·巴克曼的学生，在刚入学时，就开始做起推销慰问袋的生意。他推销的对象是远离家门、住在大学宿舍或是在校外租房居住的大学生。

他首先抄下学生名单及家庭住址，然后等考试期将届，便寄信给学生的家长：“要慰勉并鼓舞因准备考试日夜苦读而疲倦不堪的儿女吗？您有意寄给他一点儿水果、蛋糕、冰淇淋、牙膏、香皂之类的东西吗？虽然东西不多，却是礼轻情重，能使骨肉之间的心灵沟通，能使您的儿女倍加思亲感恩的。我想，您是不会吝惜这笔区区小钱的。请您在这张划拨单上填上名字，并汇款五美金，我们会替您购买装好，直接把这个礼物送给您的儿女。”

1973年，他做这项副业赚到美金1.5万元。1974年赚到2.7万元。这笔数目虽然不多，但以一位半工半读的学生来说，不能不说是个大数目了。

实际上，情感促销的方法很多，比如商业巨头菲考福就很懂这一点。

每当顾客的需要暂时不能得到满足时，菲考福就要店员记下顾客的电话或住址，并立即告诉业务经理进货。货进店，马上通知顾客：“您要的××商品，我们已经替您准备好了。”也许对方会很歉意地回答说：“对不起，我已经在别的商店买了。”这并没有什么关系，菲考福的目的并不在于这次卖掉什么，而是为了在顾客心目中树立一个良好的印象，以获得宝贵的商业信誉。试想，如果你接到这样的供货通知，是不是会产生一种备受重视的满足感？

爱听赞美之辞，是人的本性。卡耐基在他的著作中讲到：“人性的弱点之一，就是喜欢别人的赞美。”每一个人都觉得自己有很多值得夸耀的地方，推销员如果能抓住这种心理，很好地利用，就能成功地接近顾客。

有一位推销员去拜访一个新顾客，主人刚把门打开，一只活泼可爱的小狗就从主人脚边钻了出来，好奇地打量着他。推销员见此情景决定马上改变原已设计的推销语言，他装着惊喜地说：“哟，多可爱的小狗！是外国的狗吧？”

主人自豪地说：“对呀！”

推销员又说：“真漂亮，鬃毛都收拾得整整齐齐的，您一定天天梳洗吧！真不容易啊！”

主人很愉快地说：“是啊！是不容易的，不过它很惹人喜欢。”

推销员就这条狗展开了话题，然后又巧妙地将话引到他的真正意图上。待主人醒悟过来时，已不好意思再将他扫地出门了。

孩子的母亲最以自己的孩子为自豪，因此夸赞孩子也是较好的推销突破口。“您这孩子长得真可爱，瞧，胖乎乎的连衣服都显得小了点儿……”母亲听到这样的赞美，心中喜悦自不用说，她还会自然而然地将注意力集中在孩子的衣服上，若此时推销员接着向她介绍一件合身漂亮的童装，母亲很可能会欣然购买。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 谋利宜“远”（6）

《厚黑学》新商经之“厚道” 谋利宜“远”（6）

经营者要有完全得到应得到利润的态度，即使是在不景气的情况下。

有一次松下到东京一家证券公司去接洽股票生意。松下告诉他们，这一期想做100亿日元的生意，下期想做120亿日元的生意。当时对方就问松下：“松下先生，你刚说100亿日元，真的办得到吗？现在经济不景气，您的话有一点儿不负责任吧？”他回答说：“绝没有，我说的是实话，因为我们有一个明确的贩卖契约，就是对社会上的人士、代理商或经销商，订有非常明确的契约。所以，我们有义务生产和贩卖那些产品。不过，我说的契约，是一种心灵的契约。现在，用我们的肉眼看不见。可是这种契约我看得很清楚，我认为一定能够如数销售。”

本期日数已剩无几，可是松下肯定能达成百亿日元目标。这不是心血来潮随便说的，而是他经过了一番详细思考得出的结论。

正当的利润获得，是社会对企业服务的报酬；服务而无利润，必使经济活动日趋衰弱。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 合作宜“诚”（1）

《厚黑学》新商经之“厚道” 合作宜“诚”（1）

以人为本的经营哲学，惟才是举、知人善用，谓之内合；精诚合作的经营理念，左右逢源，网罗百家，谓之外联。外联内合，才是厚商经营之道。

员工是企业的财富

“每一个企业的发展提高，都是全体员工共同努力的结果。”这一经营理念被越来越多的企业所接受。

在山姆·沃顿的公司里，培育了一种公平的企业文化。用山姆·沃顿自己的话讲就是“职工是公司合作的伙伴”。几十年来，山姆·沃顿培育出了一种在严密监督下，注重个人开创性和能动性的管理模式。他不断地提醒雇员们：你们是公司成功的关键；你们很大程度上是在给自己做事；你们是公司的“合作者”或“伙伴”，而不仅仅是雇员。这种思想主要包括下列几个内容：

一、自下而上的沟通

沃顿强调自下而上的沟通，以便使公司上上下下的点子能自由交流。比如在1983年实施的“问候者”规则，就是因为采纳了一个路易斯安那分店雇员建议的结果。推出后，这个点子十分成功，以致一度被凯玛特、一些百货公司以及步行式商业街所采纳。

“问候者”内容如下：

所有进入沃尔玛商店的顾客都会受到一名店员的问候，他会告诉顾客哪里能找到所需的商品，帮助他们换款和退款，并且在感谢顾客光临的同时，暗地里观察偷窃者的任何蛛丝马迹。

工作人员进进出出对于零售店来说并不稀奇，而沃尔玛“问候者”们独具的特色是他们的友好和耐心。

另一个例子发生在一个亚拉巴马州的商店，它的助理经理订购了太多的三明治或“月亮派”。商店经理责令他想方设法卖出多余的货物。约

翰·拉夫想出了举办世界吃“月亮派”比赛的点子。首届比赛在该店的停车场成功举行，现在每年都会举办一次，吸引了众多来自本社区、整个亚拉巴马州以及全国各地的观众。

二、同事均分得分享计划

沃尔玛还有一套可以回溯到1972年的利润分享计划，即所有的同事均分得一定比例的公司年利润。这项计划的好处我们可由一个例子略见一斑。作为一名出纳员，雪利·考克斯每小时挣7.10美元，当24年后她决定退休时，1988年所分得的利润为220127美元。除此之外，职员可以参加认购工资股，由沃尔玛分担一部分成本。

三、友好的工作环境和气氛

山姆·沃顿的经营和管理思想是为了在他的商店中营造出一种友好的回家的感觉。他把它看成“工作中的汽笛”，强调兴致饱满地去工作，因为只有热爱，才能把事情做得更好。他很担心丧失这种兴致和氛围，“沃尔玛越壮大，着想于细小环节就显得越重要，因为这正是我们如何成为巨型公司的道理，不要像一个人那样行事”。

另一个对全体店员的鼓励措施是设法降低商品的损耗(即由于顾客偷窃、粗心大意和雇员行窃等原因造成的商品损失)。如果商品的损耗不超过规定限额，雇员每年可多发200美元。这使得他们更警觉地监督顾客及雇员相互的行为。1989年，沃尔玛的商品损耗率只有销售额的1%，低于2%的行业水平。

四、员工的信息共享

一个能让雇员感到沃尔玛经营状况十分重要的奇特措施是信息共享，它充分体现了雇员是企业的合作者的思想。管理人员分享公司经营的好消息与坏消息。每个商店里，经理与职员共同分享经营统计数据，包括利润、购入成本、销售收入和标价。每个人从助理经理到兼职职员，都能看到这些信息。结果，渐渐地店员们确实把沃尔玛当成了自己的公司。

山姆·沃顿所培育的这个非常开放、以人为导向的管理方式被称为流动的管理。管理者，无论是商店的还是总部的，都要亲临商店，熟悉正在进行的业务，与同事交谈，鼓励他们互相交换思想、分担顾虑。这种管理方法，保留了大公司通常所缺乏的人与人的接触，在沃尔玛发展壮

大过程中占有支配地位。

以人为本的经营哲学

不少企业经营者常常感叹：现在企业中快乐的员工越来越少。究其原因就是，许多员工努力地工作，却没有得到老板或主管的认可。换句话说，企业在经营过程中忽视了对员工的理解和支持。

松下幸之助曾有一个著名的“两个轮子”的哲学。这个观点的论点是：“员工和经营者，是公司经营车上的两个轮子”，言下之意是在企业经营中，经营管理者与企业员工同等重要，只有搞好了两者的关系才能推动公司顺利成立。

1922年，在松下幸之助建成最早的正规工厂里发生了一件事。那是在年末，照惯例要进行大扫除。松下幸之助在巡视时注意到，工厂有五十多名工人，竟没有一个人去打扫厕所。他察觉到工人们好像有些对立情绪，劳资关系有点儿紧张。松下幸之助选择的解决策略是：自己去打扫厕所。这样，他在把厕所打扫干净的同时，也把那种劳资关系上的紧张气氛一起扫掉了。他说：“打扫厕所时，我体会到，自己如果没有考虑到工人的想法就生气，并表现出自己的急躁情绪，给人的印象会很不好。作为工厂的主人，必须率先做出榜样。我亲自打扫厕所就起到了缓和紧张局面的作用，同时我也得到一个重要的启示：即作为主人，不能仅仅依靠权威。当然我的收获还远不仅于此。我还懂得了培养谦虚精神和耐心的重要性，而且如果在经营中以身作则，你可以得到很多意想不到的效果。”

这是松下幸之助后来在自传中说的一段话。而这也是他的“两个轮子”哲学的主要落脚点。他的经营哲学就像他表白的那样：“员工和经营者，是公司经营车上的两个轮子。只有当两个轮子处于协调、均衡状况时，我们才能真正得以生存、发展和繁荣，厂方和员工也才能得到收益，两方面本来就是相互依存的。”

1965年，松下电器先于日本任何其他大企业采取五天工作制；另外在工资体系方面，废除年功序列制；1966年实行男女工资平等制；奖励工人的个人开发，设置较充足的以国语教研室为主的教育设施和工人闲暇活动服务设施。一到35岁要有一套自己的住宅也成为公司的一个目标。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 合作宜“诚”（2）

《厚黑学》新商经之“厚道” 合作宜“诚”（2）

在松下公司，还发生过一件颇不寻常的事情。1926年，世界第一次经济大危机。日本许多工厂破产，经济空前混乱，松下公司销售额大幅度削减，管理人员向松下幸之助提出要求裁掉1/2的工人。但松下坚决反对，他提出，工人一个不裁，生产实行半日制，工资全天支付。从这件事也可以看出松下幸之助的经营哲学。

这些事情现在听起来，人们也许会认为是极平常的。可当时在面临倒闭的危机时，沉着地做出这样的决策并非轻而易举的。但松下幸之助正是通过总结自己在与激烈动荡的现实生活的搏斗中所得到的一个一个胜利或失败的经验和教训，才一步一步地建立了把以人为本作为经营哲学的松下公司，也发展了这种“两个轮子”哲学。

正是凭着这种精神，日本松下公司从1945年战争废墟上崛起，到1969年发展到顶峰。1969年日本国税厅最高收益企业一览表中，松下电器名列榜首，一年收益866.6亿日元，为此，松下幸之助说：“我是用爱和谐调精神创业，今后还要用这种精神把松下公司建设得更美好更理想。”

慎重选择合作伙伴

对一个企业家来说，寻找合伙人，是个重大的步骤。俗话说：“生产好做，伙计难寻。”在现代大企业中，由几个人合伙经办一个企业，是不多见的。因为各人的素质和其他情况不一样，能够合到一起，互相配合得很好，非常不容易。

美国商人里杰德·沙玉首创“邮寄货物”的经营方式，深受顾客的欢迎，一举成功。

美国幅员辽阔，这种新的经营方式一定会为更多的消费者所接受，它的发展前途是远大的。于是沙玉结束了运送代理业务，很快办起杂货店，按照这种新方式经营起来。

沙玉的事业虽然进展不错，但也有它的局限性。最大的障碍是资本太少，只能局限在有限的几种商品上。同时邮寄货物这种经营，不像技

术那样可以申请专利，别的企业家很快就会仿效开来。他如果继续这样小本经营下去，是很可能被人挤垮的。因此，急需扩大经营规模。沙玉看清了这一点，就决定物色一个合伙人，用扩充实力的办法达到迅速发展的目的。

沙玉对选择合伙人非常慎重，前后经过了近五年时间，才最终找到了一个理想的伙伴。

这个人叫罗拜克。他是一个非常精明的商人，思想新颖，在经营上敢于创新，同沙玉很合得来。两人相识后，携手办起了沙玉·罗拜克公司。

两人通力合作，亲密无间，使公司的业务扩展得很快。第一年的营业额，就比沙玉一人经营时增长了十倍，创造了近四十万美元的记录。第二年的增长更加惊人，以致他们两人都感到事业膨胀过大，力不从心，难以驾驭了。

第二年快结束时，营业额已超过了百万，而且还呈现继续扩展之势。对经营这样巨额的业务，他们确实有些茫茫然了。

他们殚精竭虑，最后商量出来的解决困难的办法是：再请一位高明的人来经营。他们议定的原则是："从乱石堆里寻找黄金。"也就是说，要从普通的小商人中，物色一个能当大任的人物来。

两人计议已定，便处处留意，但过了许久，也没有发现他们心目中的这种人才。可见在乱石堆中要找到黄金，毕竟是件不容易的事情。

又过了一些时候，终于有一块"金子"在他们面前闪着金灿灿的亮光了。一个贩卖布匹的小商人，突然闯进了他的搜索圈。

一天，沙玉下班回到家里，发现桌上放着一块衣料，叠得整整齐齐，显然是新买的。衣料并不高贵，为什么要买它呢？他心中纳闷，就去问他的夫人。

原来有一个叫路华德的贩卖布匹的小商人，告诉沙玉夫人，说在今年的游园会上，瑞尔夫人和卞泰杰夫人，都会穿上这种花式的衣服。每年感恩节的头一天举行游园会，是当地的风俗，这一天是妇女们展示自己服装的好机会。瑞尔夫人和卞泰杰夫人都是当地社交场中最出名的人物，而且是当地妇女服装潮流的领导者。只要她们两人带头穿戴什么，

别的妇女就会跟着她们学。当夫人以神秘的口气告诉沙玉，说卖布的要她不要告诉任何人时，沙玉顿时觉得，这不过是卖布人的经销把戏而已。

不过当时，沙玉还没有把这件事放在心上。有一天一个布贩到他店里把这种花式的衣料全买走了，也仍未引起他的特别注意。这种布料已积压了很久，他为能够把这批陈货全部卖出去而感到高兴。

到了游园会那天，会上人山人海，十分热闹。人们的衣着都打扮得很入时，尤其是女人们的新式服装，把游园会的气氛烘托得更加热烈。但人群中特别显眼的，还是沙玉夫人和那两名有影响的瑞尔夫人、卞泰杰夫人穿的那种花式衣料服装。人们的目光都投向了她们。这三位太太，这天可是出尽了风头。

游园会结束的时候，许多女人都拿到一份广告，上面写着：瑞尔夫人和卞泰夫人所穿新衣料本店有售。词句虽然简朴，却抓住了女人们的心理，给她们带来一个重要信息。

沙玉这时才恍然大悟。他回想这件事的前前后后，断定这全是那个小布商一手安排的。他心里不禁暗暗佩服起来：这个人的推销手段真是够高明的。

第二天，沙玉同罗拜克一起找到路华德的店铺。

原来这个路华德，就是经常到他们店里贩卖布匹的小商人。他们彼此已认识多年，但从未深谈过。现在认真一看，才发现此人有一种异样的气质和神采，他们已被他吸引了。

三人在一家咖啡馆开始交谈。沙玉单刀直入说明来意：请路华德主持沙玉·罗拜克公司的经营业务。这对路华德来说，的确有些突如其来，他从没有想过这种事。经过三天考虑，他接受了沙玉和罗拜克的任命，就任了公司总经理。

路华德上任后，首先大力推行“质量管制”。

对零售商来说，要做到商品质量全优，是非常困难的。因为决定商品质量的是制造厂家的事，而商人只是管销售的，无法控制商品的好坏。但是，消费者往往把商品质量好坏的责任同销售商店联系在一起，出了问题，总是来找商店调换，而不会去直接追究厂家的责任。沙玉·罗

拜克公司是以邮购为主的商业企业，若大量调换不合格产品，就会遇到很大的麻烦，以致影响整个公司的业务和信誉。

路华德上任不久就发现了这个问题。他认为这是影响公司发展的主要障碍，于是决心加以改革。他的理想目标是：凡是从沙王·罗拜克卖出的商品，都是“货真价实”的。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（1）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（1）

社会的发展要求每个人都要直面现实，为生活、为家庭、为事业要不断地和人交往。而与人交往最重要的就是要脸皮厚，因为过于羞涩往往难以表达自己的意思；而过于胆小，更不能成大事。只有脸皮厚才能够通达人事，终成正果。

给人留个好印象

在人与人之间的交往中，特别是初次交往，人们的第一印象相当重要。那么我们怎样才能在最短的时间内给人留下一个好印象呢？

在社交场合，谁都想给别人留下深刻的印象，让对方或周围的人尽快记住。要做到这一点，你就必须引人注目。美国夏威夷医科大学精神病学院教授达尼鲁·潘斯曾说过：“引人注目不仅仅是让别人注意你，而且意味着让别人记住你。”他认为，只要遵循下列几项建议，你就可以给人留下深刻的好印象。

1．穿戴色彩动人的服饰。如果你是一位男士，不妨系一条鲜艳的红领带，配上灰西服；如果你是一位女士，则应系一条艳丽的绿松石围巾，穿上黑底色的服装。

2．选择一种你常使用的特别香水。人们几乎总是下意识地对香气产生反应。人的嗅觉十分神奇，外来的一点点香气，便会留下持久的印象。

3．佩戴一件令人感兴趣而且不同凡俗的装饰品。比如，如果是女士，则可以选择一副手工制作的风格独特的耳环。

4．精神振奋。潘斯教授说：“许多人常常精神萎靡不振，对比之下，人们容易记住精神抖擞的姿势。”身体直立一般不会产生无精打采的倦怠感觉，相反会显得精力充沛。

5．创造略微神秘的气氛。你可以凭借自己的个性或你过去经历的某些有趣的事情做出暗示，造成悬念，不要过早地和盘托出。例如，若你是一位厨师，你可能会把话题引到烹调方面，但千万不要宣称你就是厨

师。不立即吐露一切的做法，能让别人产生追根问底的欲念，加强对你的注意。

6．培养一种有趣的爱好，或掌握某方面奇特的知识。比如，如果你对历史上某一时期或某位人物的“野史”了解甚多，或者你修理汽车，这些都会让别人对你感兴趣。

7．说话要吐字清楚且直截了当，特别是在工作场所，不要拐弯抹角，含糊其辞，也不要每句话后都加上“你明白吗？”

另外有研究表明，我们跟别人见面时，在最初的几分钟内就能对这个人做出评估。这种交流无需通过语言，因为每个人都会自觉或不自觉地用眼睛、面孔、身体和态度来表达自己的真实感觉。所以，在一定意义上可以说，你只有几分钟的时间来给别人创造良好的第一印象。

那么，如何才能把握住最初的几分钟呢？

1．事先要做好准备。事先尽可能地了解对方的动机、需求和兴趣。同时，理好自己的思绪，弄清自己明确的目标———你希望通过这次会面达到什么效果？

2．随和、融入。一见面就要尽快融入当时的氛围中。

3．倾听。先注意对方和别人说些什么，注意周围气氛是否有变化。

4．自然。要充满自信并积极放松，手势要优雅，避免剧烈的动作。

5．表现。你的身体语言反映你的感觉，要让你的面部表情显得很诚恳，特别是眼睛要表现得专注而有神。

6．声音。说话时，要注意音质、声调、节奏和音量。吐字要清晰，节奏要适中，句子尽可能短一些。你不妨录下自己讲话的录音，分析自己声音的特点，是否显得诚恳而且有权威。

应付各种尴尬情景

在生活当中，我们经常会遇到各种各样的尴尬情景，这时我们应该怎么办呢？

1.不要重提旧事。下次碰到朋友时，切莫再提先前的事，或许他们

已经忘了。

2.赶紧道歉。如果是因为你说错了话或做错了事而引起尴尬场面，说声“对不起”是最好的办法。

3.自嘲一番。例如在正式的宴会上，你不慎打翻了调味汁，弄脏了自己的衣服，你可以自嘲地说：“这种汁的味道太好了，我真想带点儿回去，不知怎么想出这种办法来了。”自嘲可以减轻别人不自在的感觉，也可以使自己摆脱尴尬。

4.不要一错再错。当你说错了话而出了洋相，如果想不出化解的妙语，最好是停止说话，免得尴尬之中又生尴尬，让别人更加笑话你。

5.保持镇定。出了洋相往往会突然变得言行笨拙，弄得场面更为尴尬。所以你一发现不对劲时，不妨暗暗从一数到十，使自己恢复镇定。这样，才有可能想出恰当的处理办法。

6.不必紧张防卫。例如在聚会上你想喊太太，却顺口溜出了过去老情人的名字，这时千万别搬出一大堆解释的话，一句“我叫错了”轻轻带过就行了。

7.不必自责。比如第一次到未来岳母家吃饭，由于紧张而吃个不停、说个不停。这也许会使她老人家认为你喜欢吃她做的菜，并且还是一个健谈的人。

避免别人的误解

在日常交往中，经常有自己说的话被别人误解的时候。怎样才能使自己的话不被别人误解呢？要注意以下几点：

1．语意要清楚明确。如有人说的三句话都是话中有话，弦外有音。第一句“该来的不来”，使人想到“不该来的来了”；第二句“不该走的又走了”，言外之意就是“该走的没走”；第三句“该来的没来，不该走的又走了”，话中话是“我们既是不该来的，又是该走的”。因此，我们在需要明确表达自己的意思时，话一定要说得明确、具体，千万不要模棱两可，不要用那种话中有话的句子，以免引起误解。

2．不要随意省略主语。一个男青年正在急急忙忙挑帽子，售货员拿了一顶帽子给他，他试了试说：“大，大。”售货员一连给他换了四五种

型号的帽子，他都嚷着："大，大。"售货员仔细一看，生气了："分明是小，你为什么还说大？"这青年结结巴巴地说："头，头，我说的是头大。"售货员狠狠地瞪了他一眼，旁边的顾客"扑嗤"一声笑了。造成这种狼狈结局的原因就是这位年轻人省略了他陈述的主语"头"。

3．尽量避免使用同音不同意的词。同音词就是语音相同而意义不同的词。在口语表达中脱离了字形，所以同音词用得不当，就很容易产生误解。如"期终考试"就容易误解为"期中考试"，所以在这时不如把"期终"改为"期末"，就不会造成误解。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 合作宜“诚”（3）

《厚黑学》新商经之“厚道” 合作宜“诚”（3）

为实现这一目标，路华德采取的措施是，他邀请有关的厂家开会，提出严格的条件：凡是劣等产品调换费用概由厂家负担；产品不合格率超过0.02%者，公司拒绝再出售它的产品，并向消费者公开说明拒售的理由和经过。

这时，几个厂商认为路华德的措施太苛刻了，他们联合起来加以抵制，并以拒绝供货相威胁，一度使公司业务受到很大损失。

此事关系重大，路华德忐忑不安地征求两位老板的意见。

沙玉仔细地了解了全部情况，风趣地对路华德说：“你这阵子已经够辛苦的了，如能少卖几样东西，不是也可以轻松一下吗？”两位老板对路华德的工作给予了充分的信任和支持。

在面临事业成败的重要关头，做老板的能以这样的态度支持他的经营者，是很难得的。路华德深受感动，暗暗发誓一定要让沙玉·罗拜克公司办成超一流的大公司。他使出自己的浑身解数拼命工作，很快就做出了惊人的成绩，为公司立下了大功。

在路华德的出色管理下，沙玉·罗拜克公司声誉日隆，十年以后，营业额竟增长了六百多倍，年售货额达70亿美元，成为一家实力雄厚的大公司。

堡垒最容易从内部攻破

团结合作是成就事业的保证，这是世人皆知的道理。然而说起来容易，做起来难啊!

莱曼兄弟公司是1850年由莱曼三兄弟：亨利·莱曼、伊曼纽尔·莱曼、迈耶·莱曼创办的。这三兄弟原籍德国，19世纪中叶，他们同众多的淘金者一样，一起来到美洲新大陆寻找好运。他们挑选了美国亚拉巴马州蒙哥利亚市作为落脚点，并创立了莱曼兄弟公司。经过几代人的共同努力，到1983年，莱曼兄弟公司已拥有资本约2.5亿美元。它不仅是华尔街最大的投资银行之一，也是华尔街历史最长的合伙企业。

然而，1983年7月26日，莱曼兄弟公司召开了董事会特别会议。彼得森在会上宣读了他辞去莱曼兄弟公司董事长兼总经理职务的声明。这一声明，很快被通过。格拉克斯曼终于夺取了莱曼公司的最高权力。

“冰冻三尺，非一日之寒。”彼得森和格拉克斯曼之间的矛盾是长期以来公司权力斗争以及华尔街银行家和证券交易商之间对立的大爆发。

格拉克斯曼精于预测股票价格和利率的动向，有“信贷分析业务最内行的专家”之称。在他主持莱曼兄弟公司业务20年中，莱曼兄弟公司一直是华尔街证券交易的佼佼者。但格拉克斯曼是东欧犹太人，傲慢的美国权势阶层一直把他拒于华尔街上层社会之外。工作之余，他只得一个人到唐人街饭馆自酌自饮，以消磨时光；彼得森虽然也是希腊移民的后裔，但他同美国权势阶层关系密切，人们频频看到他同客户、竞争者、政府、报界和公众打交道，举行各种豪华的宴会。近十多年来，华尔街银行家和证券交易商之间的矛盾日益突出，使得彼得森与格拉克斯曼之间的敌意也逐渐加深。十几年前证券交易从属于银行业务，证券交易商处于从属地位。但时至1983年，证券业务已蒸蒸日上，证券销售和交易活动已成为获利中心，因此二者之间产生矛盾在所难免。

1983年7月12日的午餐会，终于将格拉克斯曼压抑已久的怒火点燃了。这天，美国人寿保险公司请莱曼兄弟公司总经理共进午餐。入座时，彼得森与人寿保险公司的总经理为邻，坐在餐桌主宾席一端。而格拉克斯曼被安置在长长餐桌的另一端，纯粹是在观望席上。格拉克斯曼的无名之火终于燃烧了起来。当彼得森与保险公司总经理热情交谈时，他故意将银餐具弄得乒乓作响，还不时地挪动椅子，撞击桌子，以发泄心中的不满。

1983年7月26日，格拉克斯曼掌管了莱曼兄弟公司，开始制订计划，“医治莱曼兄弟公司的创伤”。他所用的药方是不惜牺牲公司的利益，以满足个人一时的私利。这种药方不仅医治不了公司的创伤，反而使他陷入信誉扫地、众叛亲离的困境。为了壮大自己在董事会的势力，他未经董事会同意就吸收新的公司入伙。有个名叫彼得·道金斯的人，向他提供了100万美元低息贷款以购买一套公寓。格拉克斯曼给彼得·道金斯的回报是75万美元的年薪。

最引起公司众怒的是：格拉克斯曼及其同伙随心所欲的改变公司合伙人分红的比例，侵犯公司合伙人的经济利益。莱曼兄弟公司的传统做法是总经理有权对公司合伙人的年度红利，包括七名常委红利的多寡做

出最后决定。格拉克斯曼就利用这一弄权的机会，在董事会上提出红利和股息分配的新方案。在新方案中，他将自己和其他四名高级成员的红利从1982的125万美元跃增到150万美元。多数票据销售和交易商的红利也都增加，但不少银行家的红利减少了。其他合伙人股票分配情况更是如此。以往每年的董事会决定在固定的102000股股票的重新分配中，主要合伙人的股票很少会大增大减，但这一次，格拉克斯曼的股票一下子从上一年的3500股猛增到4500股，而其他人却所增无几。

面对格拉克斯曼日渐膨胀的私欲，公司的许多合伙人和董事再也无法容忍了。到1983年10月，多名公司合伙人离去，公司内部人心涣散，公司的资本只剩下1.77亿美元。仅这么一点资本，根本无法同华尔街那些资本雄厚的金融机构竞争，同时，也难以维持莱曼兄弟公司每年4.37亿美元的开支。“屋漏又逢连阴雨”，在反复无常的证券交易市场上，多头交易此时突然变为空头交易，资金不足的莱曼兄弟公司利润税减，业务空前的暗淡。从1983年10月1日到1984年3月31日半个财政年度里，莱曼兄弟公司的利润就减少了1160万美元。仅1984年3月，股票和固定收入交易部亏损就达1260万美元。与银行货币经营部门700万美元获利相抵之后，仍亏损550万美元。莱曼兄弟公司只有大量吸收外部资本才能摆脱目前的困难。吸收外部资本有多种途径，但无论采取哪一种途径，都将危及公司传统的独立地位，动摇格拉克斯曼个人的权力基础。莱曼兄弟公司出路何在？人们不得而知。

1984年3月的一天，格拉克斯曼接到了希尔森———美国捷运公司董事长科恩的电话，表示愿意向风雨飘摇的莱曼兄弟公司伸出“上帝之手”。

4月3日，双方在美国捷运公司董事长专用餐厅里举行谈判。谈判一开始，格拉克斯曼问：“如果莱曼兄弟公司同希尔森-美国捷运公司合并，是不是这场交易的前提是我必须让位？”对方以傲慢的口气答道：“是这样。”谈判结束时，科恩冷峻地说：“我要声明，我们对掌握少数股权不感兴趣，我们感兴趣的是一锅端。”

历经134年风风雨雨常胜不衰的莱曼兄弟公司，最终在内部的权力斗争中坍塌了。此例警示人们，企业内部的团结是多么重要。然而在现实生活中，企业内部的权力斗争并不少见，这种可恶的内耗，往往将一个好端端的企业挤到崩溃的边沿。

愿我们从此例中吸取教训，牢记：“堡垒最容易从内部攻破”的告

诫。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 合作宜“诚”（4）

《厚黑学》新商经之“厚道” 合作宜“诚”（4）

善于进行商业合作

经商赚钱是一个复杂的过程，那么与人合作就成了必不可少的环节，如何做到互惠互利，共享共荣呢？在这方面香港著名华商李嘉诚为我们树立了榜样。

李嘉诚是一个朋友众多的商人，但李嘉诚还是一个善于与朋友合作的商人，在怎样与朋友一起做生意这方面，李嘉诚有着一整套心得体会。举例来说，在投资北京王府井建设的项目中，他与马来西亚富商郭鹤年的合作就十分有成效。谈到与朋友一起做生意，李嘉诚认为以下三点很重要：

一、互惠互利，共渡难关

李嘉诚认为，当贸易的双方都遵守互惠原则时，就会演变成自由贸易的关系；反之若有一方不遵守互惠原则，就会形成保护主义。向对方敞开大门，既有利于吸收对方的有利方面，也有利于发挥自己的优势，可以说，这是一个十分有效的商业原则。从商业的发展来说，企业结盟的最大一股推动力是市场和技术。在过去，不同的技术各自独立发展，很少重叠。今天，几乎没有一门技术和一个领域还是这种情形，即使是大公司的研究部门，都没有办法供应公司需要的一切技术。所以，制药公司必须和遗传学家结盟，电脑硬件公司必须和软件公司结盟。技术发展愈快，企业也就愈需要结盟。在这种结盟的背景下，技术和信息的交流、资金和人员的渗透都会给自己的公司和伙伴公司带来巨大的活力，并极大限度地降低自己的经营成本，所以说，商业合作的魅力就在于此。

二、选择盟友要共享共荣

李嘉诚认为，商业合作应该有助于竞争。联合以后，竞争力自然增强了，对付相同的竞争对手则更加容易获得胜利。但是，有许多公司之间的所谓联合只是一种表面形式，在利益上并没有达到共享共荣，这种情况往往就容易让对手从内部攻破而导致失败。

战国时，魏国在选择联合对象时所注意的一点是“远交近攻”。韩、魏、齐三国结成同盟，打算进攻楚国。但楚、秦乃是同盟，不小心谨慎行事，秦国就会出兵。因此三国先向楚派出了使者，表明了友好的态度，提出进攻秦国的建议。三国的提议，对楚国来说是收回曾被秦国掠夺的领土的好机会。楚国答应了这个建议的情况被传到了秦国后，韩、魏、齐三国先向楚发起了进攻，但秦国却坐视不管，于是获得了全胜。楚、秦二国就是在选择合作伙伴时不慎，付出了沉重的代价。由此可知，商业合作必须有三大前提，一是双方必须有可以合作的利益，二是必须有可以合作的意愿，三是双方必须有共享共荣的打算。此三者缺一不可。

三、分利于人则人我共兴

对于经商，中国人一直以谋求利益为经商之目的，所以古语说：天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往。千百年来，商人们抱定一个宗旨：无利不起早，没有利润的事情是商人们所不愿意涉足的。因此，李嘉诚在生意合作中总是抱着分利与人则人我共兴的态度，与他人积极合作。

当然，与李嘉诚抱有一样态度的香港商人并不在少数，例如香港地产巨子郭得胜以他的憨厚的微笑和细心经营，在创业之初，使周围邻居不再感到陌生了，生意也日渐好起来，他批发的华洋杂货及工业原料，价格都很适中，街坊都说“他是个老实商人”。

说也奇怪，人越老实，客户越喜欢跟你做生意。生意做大了，便又向东南亚拓展市场。1952年索性改称为鸿昌进出口有限公司，专注洋货批发。没多久，街坊不再称他郭先生，而是议论他是“洋杂大王”了。

实践证明，采用让利法则不仅能够吸引顾客的购买欲，还能够招来更多的合作伙伴，使你的财源滚滚而来。无论是李嘉诚还是郭得胜，与人分利、诚实经商都是他们获得成功的重要秘诀。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 分享宜“廉”（1）

《厚黑学》新商经之“厚道” 分享宜“廉”（1）

有福同享，互惠互利，共存共荣，是利益分配的重要原则。论功行赏是对人才的厚待，热心公益是对社会的厚举。利益分享意义重大。

正确对待利益分配

孔子说：“私惠不归德。”意思是私心惠己不道德。所以，他强调：“货不必藏于己，利不必为己。”这就是说：天下财货不能尽为一人或少数人所占据，人也不能一门心思只为自己谋私利。他又倡导：“仁人君子应该乐分施。”这就是孔子所提出的限制“自取之心”的思想主张，它表现出利他、利群的高尚情操。

如何对待和处理个人利益与他人利益、群体利益的关系，也是人生价值观的重要问题。这个问题实际上也就是个人与社会的关系问题。任何时代的人都不能离群索居，而总是生活在社会中，生活在人与人的关系中。我国的古哲先圣大都强调个人私利应当服从社会公利，提倡利他、利群主义，表现了中华民族为他人奉献的高尚品质。

商业是一种求利性活动。孔子及其他古代先哲关于限制自取之心的思想，有助于我们选准合理的商业行为坐标。

陈茂榜在台湾作为一代成功的大企业家，无疑是一个白手起家的传奇人物。他不仅一手创办了声宝企业集团，而且在台湾工商界也是一位有影响的人物，和党、政、军的关系也极密切。他历任台湾省电工器材工业同业工会、台北市电器商业同业工会理事长、新力文教基金会董事长等职。他在台湾政坛上也颇为活跃，曾任台北市议会议员、台湾省议会议员；同时他也担任了一系列职务，如台北市进出口工会会长、台湾桌球协会理事长及《台湾日报》发行人等。所以说他不仅成功地办了企业，在公共关系上他也是成功的。

陈茂榜信奉“和为贵”，他可以不眨眼地抛出数百万元，但从不喜欢买一双十几万元的名贵手套，他不喜欢炒股也不喜欢赚取投机财，他的人情味很浓，不忘旧交。对跟随他创家立业的人关照有加，如原声宝集团总经理石栖耀追随他30年，在任总经理时曾为声宝集团出过大力，退

休后补提为副董事长，陈茂榜甚至许诺今后由他取代自己的董事长的职务。

陈茂榜终于在台湾树立了一个独特企业家的形象。

商业活动作为人类社会生活中一项不可缺少的事业，同样要发展和完善自身，尽心养性，超越自我，在从商意识上跨越狭隘自私的境界，正确对待利益分配，以达到乐商忘我的至善境界。

奖赏是必要的激励方法

几年前，荷兰的一个城市发生了垃圾问题。这个城市一度相当干净，但由于人们不愿意使用垃圾桶，结果使得垃圾遍于四处。

卫生机关对此极为关切。他们提出许多解决问题的办法，希望能使城市清洁。第一个方法是，把对乱丢垃圾的人的罚款从25元提高到50元，实施后，收效甚微；第二个方法是，增加街道巡逻员的人数，然而实效也不明显。

于是有人提出这样一个问题："假如人们把垃圾丢入垃圾桶时，可以从桶里拿到钱呢？我们可以在每一个垃圾桶上装上电子感应的退币机器，在人们倒垃圾入桶内时，就可以拿到十元奖金。"这个建议很快被采纳，结果，所有的人不论距离远近，都把垃圾丢进垃圾桶里，城市又恢复了清洁。

在许多时候，经济奖赏的作用非常大。

适当的经济利益可以激励员工勤奋地工作，为企业的发展倾尽全力。

在沃尔玛发展初期，沃顿付给员工的工薪一般仅比法律规定的最低工资略高一些。一是因为直到20世纪70年代初公司股票上市前，沃顿的财力相当拮据；二是公司所在小镇上的独资经营的小本杂货店的雇员工资就很低。

沃顿花了很长时间才想通了也应让普通员工参与利润分享的计划。但该计划实施后不久，沃顿就意识到这一做法太重要了，它大大有助于推动公司业绩的成长和真正在公司和员工之间建起伙伴关系。与商品折扣原理一样，售价越低，顾客买得越多，商店赚得越多；公司分给员工

的利润越多，不论是以工薪、红利还是股份的形式给予，员工们对公司的销售和利润增长的热情越高，贡献也越大。毕竟，零售业最重要的是零售店员工与顾客之间的直接接触，销售业绩是通过员工的服务才达成的。

1971年，公司开始正式在全公司内推行利润分享计划：凡加入公司一年以上，每年工作时数不低于1000小时的所有员工都有权分享公司的一部分利润。公司根据利润情况按每位员工工薪的一定百分比提留，当员工离开公司或退休时找公司连本带利领取，可选择现金，也可选择公司股票。总体来看，公司每年提留的金额大约是工薪总额的6%。如1972年，用于该计划的金额是17.2万美元，共128人获益。而1991年，公司为当年利润分享计划提留的资金已高达12500万美元，10年累计高达18亿美元。总之，随着公司销售额和利润的增长，所有员工的红利也在增加。

这笔基金的主要部分被投在了公司股票上，而沃尔玛股票20年里随公司业绩的成长不断飙升，使许多在沃尔玛长期工作的员工退休后拥有一笔可观的财产。

一位在沃尔玛已工作了20年的货车司机说，他1972年进公司时，山姆·沃顿在讲习班上告诉他们，如果你们在公司持续工作20年以上，你们将能领到10万美元以上的利润分享金。这位司机当时根本不相信，因他刚从一家工作了13年的运输公司出来，一共才领到700美元。如今20年过去，他的利润分享金不是10万美元，而是70.7万美元。

另一位从1965年到1989年在公司工作了24年的普通售货员，当时在公司领的是最低工资，退休时也得到了20万美元利润分享金，足够他买汽车、旅行和养老。

还有一位1971年23岁时加入沃尔玛的负责运输工作的员工，一开始他哥哥还劝他辞掉沃尔玛的工作，因为待遇比沃尔玛好的工作多得很。但到1981年，他的利润分享金已达8万美元，1991年，更增至22.8万美元。他很庆幸自己选对了工作。

所有这些员工都切身体会到了对公司忠诚的回报是多么可观!而他们获得丰厚回报的实例刺激了后来者。利润分享计划切实起到了鼓励员工们将公司看作是自己的，努力为它工作，维护公司利益的作用；同时为员工们提供了很好的退休金，解除了他们的后顾之忧。山姆·沃顿高明的

理论，解决了企业的发展问题，使其公司获得了可持续发展所必需的人力资源。

共享产权意义重大

当公司职员将他们的利益与公司的利益联系在一起，即他们可以通过共享产权分享自己的劳动果实时，职工的工作热情就会大幅度得到提高。

微软公司刚一组建，比尔·盖茨就尝试使用共享产权的办法调动广大工作者的积极性。1979年1月，微软公司从阿尔伯克基转移到华盛顿州的西雅图郊区。保罗和盖茨回到了家乡，在他们身边工作的十几个雇员几乎每天在一起。他们集中精力编写程序语言，以适应由于个人计算机工业兴旺发达之后，五花八门的新机器纷纷出台的需要。人们带来各式各样有趣的项目来找他们，这些项目有可能变成某种大项目。对微软公司服务的需求，超过了他们的供应能力。

在这种情况下，比尔·盖茨想到需要一名协助管理公司事务的雇员，这使他找到了和他一起在哈佛学习经济学课程的老伙伴———史蒂夫·鲍尔默。当时，史蒂夫毕业之后，在辛辛纳提州的一个公司任产品经理助理，他在那儿的工作也包括在新泽西州的一个小杂货店干点儿报酬低廉的临时工。几年之后，史蒂夫决定去上斯坦福商学院。当史蒂夫接到盖茨的电话时，他才学了一学年，并打算拿到他的学位，但是当比尔·盖茨把微软公司的产权给他一部分的时候，他也成了一个无限期休假的大学生。

《厚黑学》 新商经之“厚道” 分享宜“廉”（2）

《厚黑学》新商经之“厚道” 分享宜“廉”（2）

从此之后，微软公司以股票期权方式让它的大部分雇员们共享产权，这一做法激励了全体的雇员，他们就像为自己工作那样专注，其成功超过了任何人的预料。毫不夸张地说，他们获得了数十亿价值的增值。实行把股票期权送给雇员的做法受到了员工广泛的欢迎，这一优点使公司获得一批数量异乎寻常的忠实人才，而这些人才由于分享了公司产权，都变成了暴发户。但他们仍在努力工作，因为他们了解，发迹的基础是即将来临的时代所必将带来的若干机遇。这样，微软公司就有了一批永远在努力的职工。

史蒂夫到达微软公司的三周内，微软公司这时已经雇佣了大约三十个人。史蒂夫认为公司需要再增加50个人。

但盖茨生怕公司突遭不测，这种自然的想法使盖茨在经济上极端保守。他想要微软公司显得清瘦饥饿，而史蒂夫主张不断招收和使用优秀人才，盖茨却担心微软在经济上将会入不敷出。由于比尔·盖茨在公司中实施的共享制度使得公司高速成长起来，在这种高速发展中，这种担心并没有发生。

人才是无价的

我们知道任何东西都是有价的，而优秀的人才所创造的价值是无限的。

由于这个原因，今天，微软公司才会拥有世界一流的技术人才，才会跻身于世界最具实力的优秀企业之列，才会让世人刮目相看。

为留住人才，微软公司采取了一种“认股权”制度，简单地说，就是公司掏钱做本金，来帮助员工购买自己公司的股票，赔了是公司的，赚了是员工的。作为微软的正式员工，任何人在进入微软之前都将与公司签订聘用合同。合同中规定了员工享有的种种权利，其中一项即为“认股权”。股权的数额根据员工的技术级别而定，少则数百股，多则数千股。高级技术人员和管理人员得到的股票期权可达数万甚至数百万股。在通常情形中，从合同生效之日开始计算，一个月后公司股票的市场价格，

也就是员工“认股权”的价格。每工作一年，“认股权”即获得一定数量的增加，也可以像股市上的投资者一样，享有“配股”的权益。员工只需记住你的股权数额以及股权价格，而不必花任何钱来购买，一年之后，可以卖掉“认股权”当中的一部分，以后逐年卖出，在公司工作满四年半的时候，即可全部卖掉首批“股权”。原定“认股”价格与当时市场价格之间的差额，就是员工的收益。如果股票升值，每年都可以通过出售股票来获得现金。如果股票贬值甚至低于你认股时的价格，员工也可以不要。当然员工如果并不急需用钱并且对公司有足够信心，也可以把股票一直攥在手里不卖，但不能超过七年。另外，每个人还可以用工资10%的部分，以市场价格85%的折扣购买微软股票，另外15%由公司出资补偿。

在比尔·盖茨的坚持下，公司每年都会给员工分送新的“认股权”。同“老权”一样，“新权”也必须到一定期限方能认购。所以，员工无论在什么时候离开公司，手中都会有或多或少尚未到期的“认股权”不会作废。这样看来，一个微软职工，无论什么时候离职他去或者退休，都会造成直接损失。所以“认股权”又被员工戏称为“金手铐”。

微软的“认股权”制度不仅激发了职员的工作热情，而且使许多人才渴望进入微软。这正好应了微软的“以人为本”的精神：最重要的是人，而不是钱。只要还有先进的人才在，钱就会失而复得；而失去了人，微软才是真的完蛋了。

善待每一位员工

聪明的经营者都有这样的感受：公司是员工利益的基本来源，大河无水小河干，大河有水小河满。许多老板采用股份制、联营制、承包制等多种形式来充分调动公司人员的经营积极性。

日本出光公司的老板出光佐三先生就十分懂得这个道理。

出光在日本战败之后，所有的海外事业全军覆没，公司遭受了致命的打击。

他所做的却是召集全体员工聚集在“出光馆”，他宣布说：“我向大家保证维持大家的生活，请大家放心！”面对战败的日本，经济遭受了毁灭性的打击。在这前途渺茫的景况下，任何公司都不敢预期自己的未来，纷纷采取缩小公司规模与人员编制的措施。在这样的困苦状况下，出光有将近一千名的员工，非但不必裁员，反而宣布保证维持大家的生活。

这个宣言公布之后，全体员工在感激之余，均能拼命地工作，度过了危机时期。

在日本的麦当劳企业经营中，作为老板的滕田述构思了“员工加盟制度”。制度规定，凡在日本麦当劳汉堡店服务达十年以上，而且渴望自己经营分店的员工，准备250万日元的保证金，便可使用麦当劳名义做生意。公司出面为员工寻找加盟店的地点。谁愿意在这些地方开店，那么就可以即刻成为店铺的老板。成为老板的员工把过去曾在“汉堡大学”和工作实践中学到的理论知识和技能应用到自己经营的店里来，成功率是十分高的，很快就会腰缠万贯了。这种鼓励员工发展创业的制度的确立，使公司每一成员都有做老板的机会，因而极大地提高了他们的工作热情。

台湾著名的商界精英“力霸集团”老板王又曾，他成功的秘诀就是善待每一位员工。

王又曾，1927年出生，毕业于商业专科。曾获得圣诺大学荣誉商学博士，主要的事业是“中国力霸”集团，以经营水泥、食品为主。现任该集团董事长。

他幼年时家境贫穷，以半工半读的学徒生活完成了专科学校的学习。这期间一方面完成了学业，另一方面学到了不少经商的窍门，以致后来和别人做百货、黄金的买卖生意，竟也使家中稍有积蓄。

20世纪50年代开始与人共同创办企业，由于他奉行“诚诚恳恳待人，实实在在做事”，以至使合作者能精诚团结，使业务顺利地开展。1977年以王又曾为核心人物的“中国力霸”企业集团正式成立了。1982年王又曾又投资于百货业，在台北市延平南路创设“中国力霸”公司百货部，对外简称“力霸百货”。后又涉足金融、保险业，现在力霸企业集团总资产达1231亿元，下辖27个关系企业，经营项目横跨水泥、食品、金属制品、营运、百货、饭店、纺织、产物保险、建筑投资、进出口贸易等18种行业，在台湾前300大企业集团排行第21。

由于王又曾出身贫苦，所以王氏集团也特别重用“苦学出身”的年轻人。力霸集团在经营管理上也是诚恳地对待每一位员工，采取分层负责与充分授权的原则，27家大公司大都有专业经理负责经营管理。在正常运作的情况下，他们都分兵把关，各负其责，使公司逐步发展壮大，成为跨行业经营的大集团。

慷慨捐助公益事业

许多经商者有时对钱财看得很重。他们认为，自己辛辛苦苦创业，挣点儿钱实属不易。而智慧的经商者却把钱财看得很淡，他们解囊相助，慷慨捐助公益事业。他们的这种做法值得经商者借鉴。

香港著名商人李嘉诚就是这样一位热心公益事业的人。

李嘉诚长期以来怀着这样一种思想，钱来自社会，应该用于社会。因此，无论自己在生意场上是否顺利，他都将对社会的责任放在重要的位置。

《厚黑学》　新商经之“厚道” 分享宜“廉”（3）

《厚黑学》新商经之“厚道” 分享宜“廉”（3）

李嘉诚先生说过：“一个发了财的人，不应该只顾自己的挥霍，也不应该当守财奴，更没有必要把财产遗留给自己的子孙！”而“应该为社会多做一些公益事业。把多余的钱分给那些残疾及贫困的人。特别是要用在教育和医疗方面……”

1992年8月16日，李嘉诚先生与中国残联主席邓朴方会晤。他对邓朴方说：“我和两个孩子经过考虑，再捐一亿港元，五年内把内地四百九十多万患者的疾病全部治好。我挣钱，你为残疾人办事。”我国华东地区大雨成灾时，李嘉诚以长实集团四大公司名义捐款5000万港元赈助华东灾区。他说：“过去，对公益事业，我一般以私人名义去做。这次，以公司的名义，则别有深一层的意义。作为以中国股东为主的香港公司，应该用最快的时间对中国的紧急呼吁做出反应。中国人要比外国人更快、更自觉地做这件事情！我希望藉这一快速反应，能起到一点儿引导作用。”

他谦虚地表示：“我们捐出的钱，和国家所需要的数目相差还很大，但希望小小的贡献能起一点儿好作用。”

许多人都知道李嘉诚有一句名言：“我的钱来自社会，也应该用于社会。”当他慷慨资助一项又一项社会公益事业时，人们相信他的话是真诚的。

互利互惠，共存共荣

麦当劳连锁店的营销连锁观念是：供应商不仅能与连锁商一起“有福同享”，而且也能与他们“有难同当”。

据说，麦当劳的供应商曾帮助麦当劳度过了几次危机。其中一次便是1973年联邦冻结薪资及物价，但没有限制农产品价格，肉价涨了，但是冻肉价格不准涨，麦当劳汉堡包中必不可失的肉饼(由冻肉做成)很可能缺货。麦当劳的一个肉品供应商罗特曼看出这一点，便提出警告，说全国的屠肉商很可能会因为亏本而停工，并提出一项新想法：由麦当劳下订单屠宰。麦当劳自己购买牛，而以比较低的价格卖给屠宰商，屠宰

商便不会因为无利可图而停工，其中的差额由麦当劳支付。

1973年夏，麦当劳采纳了罗特曼的建议，要求所有的连锁店提出8日营业额的5%，集合了500万美元。罗特曼拿着这笔钱，乘着麦当劳公司的飞机，每星期旅行8500公里，在全国20间屠宰场之间奔走。在8个星期的冻结期间，他亲自检视76000头麦当劳订购的牛顺利屠宰完成，总共花了380万美元。

这项工作使麦当劳在各地市场、杂货店的肉柜几乎全空之际，仍然保持货源不断。而由于麦当劳成为少数在美国仍然能吃到汉堡包的地方，使营业额增加了近15%，完全赚回了所付的5%的成本，避免了危机。

罗特曼在牛肉危机中扮演的角色，象征了供应商在麦当劳系统中所涉之深。这以后，麦当劳公司董事长克罗克以15万美元的顾问费酬谢罗特曼，但是罗特曼提醒克罗克，他虽然帮助了麦当劳，更帮助了自己，因为他的生意完全依赖麦当劳。因此他象征性地收下了1美元。

供应商和连锁店建立的便是这种“1美元”的关系，而非“15万美元”的关系。基于这种关系结构，才能共存共荣，“同偕白首难舍离”，没有哪一个可以凌驾于另一个之上。双方都是互相依赖的，要研究其中谁对谁依赖更多并无实益。反过来，倒应注意他们的有所倚或者无所倚的关系。他们建立了长期的广泛的合作，互惠互利，不断地稳步成长。货品供应商、连锁店总部和各分店的人员，都是为满足顾客需要的整个动作过程的重要枢纽。他们互相配合，互有所倚，成就了“同谋共事”的不可分割的组成部分，实践着大量生产和大量销售相结合的必然趋势!

《厚黑学》　新商经之“勇断” 新商经之“勇断”

《厚黑学》新商经之“勇断” 新商经之“勇断”

商战无情。众多在商海中沉浮的成功者其致富经中都离不开一个“勇”字。创业初始当以“勇”为要字，为自己铺平商道；得遇机宜，须有冒险之心；争霸市场，须有先见之明；“以大吃小”，兼并收购则是抢占更多市场份额的手段；垄断全部市场更是积蓄财富，铸就不败企业的法则。以上种种皆是成就大事的“经”商秘诀。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 商界祖师李嘉诚（1）

《厚黑学》新商经之“勇断” 商界祖师李嘉诚（1）

一代富豪李嘉诚，白手起家，经营有方，凭胆识、才气、运气，借勤奋、信用、学习，靠敏锐的市场嗅觉和独家经营的策略，成为一代华人首富，被商界称为“经”商祖师。

一代富豪李嘉诚

一、辛酸的童年

自古英雄多磨难。贵为香港首富的李嘉诚一样未能免却这条规律。

李嘉诚生于多灾多难的旧中国时期的1929年，祖籍广东潮州市。李氏家族为书香世家，1939年日寇的铁蹄疯狂地踏进了潮州地区，李嘉诚一家在万般无奈之际 = 做出了背井离乡的决定，举家逃往香港。

至今李嘉诚仍然念念不忘当年与父母弟妹逃港时的情形：因为家乡处于日寇封锁中，只能在夜晚行动，又不敢走大路，只好选择幽僻崎岖的山路，一家人手牵着手，摸索着前行。摔倒了，划伤了，不敢哼不敢叫更不敢哭……历尽千辛万苦，步行了十几天，爬过了一道道封锁线，全家终于到达香港，寄居于舅父庄静庵家中。

每每回想起来，李嘉诚不胜唏嘘叹道：“当年不死于日本人的乱枪之下真是命大。”

今天的人们翻阅李氏家史，对李云经一家毅然出逃香港的举动深表赞赏。“水往低处流，人往高处走。”与其坐视家破不如走而思变。从这一点上可见李云经是有机变远谋之人，“什么根出什么果”，日后其子李嘉诚在商界表现出来的深谋远虑、随机应变，可谓是根出于父。

举家平安到达香港后，幸运之神并未因此降临，李嘉诚一家只能过着最艰辛的生活。而更大的不幸又来临了，1943年，李云经因过度劳累，染上肺病，一病不起，在贫病交加中于这年冬天谢世。家中的顶梁柱骤然倒塌，重担当然首先落在长子李嘉诚身上，他不得不放弃学业，挑起全家的重担。那年他才14岁。

李嘉诚埋葬父亲后即开始了他的打工生涯，他的第一份工作是在舅父的钟表公司当学徒。工作勤快、踏实的李嘉诚开始了其社会大学的第一课。虽为简单的端茶倒水的行当，却让他学会了察言观色，揣摸顾客的心理，颇能讨顾客欢心，因而很得舅父赏识，很快就升了职。他天才或机智的应变能力初露端倪。

二、神秘的推销员

大凡事业上有成就者都具有强烈的独立精神。李嘉诚17岁时，离开了舅父的钟表公司，加入了“行街仔”的行列，成为一间五金制造厂以及塑胶裤带制造公司的推销员，开始独自闯天下。

李嘉诚是个性格内向、有点儿拘谨的人，从外表看不出他是个天才的推销员，然而事实却非如此，从下面他说的一段话便可知晓。

“我17岁就开始做批发的推销员，更加体会到挣钱的不易、生活的艰辛。别人做8个小时，我就做16个小时。7个推销员中，我年龄最小经验最少，但我的推销成绩最好，是第二名成绩的7倍……18岁时我做了部门经理，两年后，我又当上了总经理。”

一个天才的推销员跃然眼前。

年仅17岁的李嘉诚如何凭借为数不多的推销经验而一举获胜的？至今人们仍不得而知，也许李嘉诚是把他当年的推销经验视作他商业王国的最高机密而终生保密。

他只简单地提过他从事推销工作的两点体会：一是勤劳，二是创新。

有人说：“成功的推销员就是一半成功的老板。”此话很有道理。

三、一变变成塑胶花大王

做了总经理的李嘉诚并不满足命运的安排，他看得更长更远，仅两年后他就舍弃了总经理之职。他要做自己的老板！

1950年中国入朝参战，美国实行对华禁运，香港的转口贸易受冲击，却导致制造业兴旺起来，纺织业、塑胶产业等轻工制造业更是应运而发。李嘉诚看中了塑胶产品的广阔前景，廉价、耐用的塑胶产品可代

替木材、金属、陶瓷等进入生活中任何一个角落，所以他选择了塑胶制造业。

1950年夏天，李嘉诚与几个年轻朋友筹集五万元港币在筲箕湾开办了“长江塑胶厂”，专门生产塑胶玩具和简单日用品。

像所有刚起步的企业一样，“长江塑胶厂”也遇到了重重困难和阻力，资金不足、设备简陋、质量不好、亏蚀严重、被人排挤等等，李嘉诚顽强拼搏，“长江”虽维持了下去，但却避免不了经营的惨淡。

经过几年不断的思索，他决定改变经营思路。不对路就要变———毫不犹豫，这是他成功的关键———永不拘束于某一既定的事实，随机应变。

一天深夜，他翻看《塑胶》杂志，在不太显眼的边角，他看到一条消息，是关于意大利公司利用塑胶原料制造的塑胶花即将倾销欧美市场。

现在是和平时期，人们生活正在不断改善，越来越需要花草来装饰美化环境，从居室到公司，从私人结婚喜庆到团体开业庆功都需要鲜花，而真花真草生长周期长、难侍弄，且最致命弱点是寿命短暂，这些方面，塑胶花都可以一一弥补。

塑胶花一定能行！他兴奋起来，强烈预感到一个塑胶花时代即将到来。

他立即踌躇满志地奔赴意大利学习塑胶花技术，同年取经回来后，“长江”立即转产“塑胶花”，这在当时是冷门行当，许多人都表示不解与怀疑，但这正是李嘉诚独到之处。许多同行还在按部就班、亦步亦趋之际，李嘉诚的“长江塑胶花”已到处开花，大赚其财。

欧美及本地的订单像雪片一样飞来，年底，李嘉诚不得不一再扩大生产规模，“长江塑胶厂”也更名为“长江工业有限公司”。

四、再变成地产大王

先见之明和艰苦的努力使李嘉诚成了“塑胶花大王”，但功成名就的他并不因此满足，他又一次将眼光投向远处。

塑胶花市场不可能永不衰落，一旦衰落，“长江”这条航船将如何躲过风浪而安全着港呢？他的思想快马又跑到了前面。一定要找到一个安全的港湾让“长江”靠岸。

一天晚上，他突然发现了理想的目标———地产。没有什么比房地产更适合“长江”了。

说变就变。1958年，李嘉诚在北角购地兴建了一座12层高的工业大厦，开始涉足地产界。

同时“长江”的投资重心也开始转移：减少塑胶花生产线，增加塑胶玩具生产，大力拓展国际玩具市场。

而那些闻风而动的小厂厂商，还在远远尾随“长江”作“塑胶花”大梦，不知觉醒。到了1964年塑胶花果真开始“凋谢”，那些塑胶花厂商叫苦连天，而李嘉诚却高枕无忧。

1965年2月，香港爆发银行信用危机，在挤兑狂潮中，数家银行的分行纷纷倒闭，连实力雄厚的恒生银行也受控于汇丰银行。在银行危机的冲击下，房地产价格爆跌。一波未平一波又起，1967年5月，又暴发反英抗暴事件，地产界更是雪上加霜。此后两年内，港人人心惶惶，纷纷抛售固定资产，远走高飞。

在香港地产界最黑暗的时期，李嘉诚再次表现了他独具慧眼的胆识。他利用这个千载难逢的时机，不动声色地大量低价吸纳地产物业。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 商界祖师李嘉诚（4）

《厚黑学》新商经之“勇断” 商界祖师李嘉诚（4）

李嘉诚习惯在市场处于低潮时做重大的投资。他解释说，投资要看资产是否具备长远盈利能力，而不仅仅看价钱是否便宜。从1999年起，李嘉诚对全球电信业表现出极大的兴趣，不断寻找更新的发展机会。当年，李嘉诚以317亿美元出售英国Orange第二代移动电话业务，而预计经营第三代移动电话的成本，总共不会超过140亿美元。

作为一位顶级的资本大玩家，李嘉诚的观点是，任何事情都要知道什么时候该有所不为。李嘉诚最让人惊讶的举动就是：在第三代移动电话前景普遍被看好时，他居然顶住了诱惑，主动退出德国、瑞士、波兰和法国的第三代移动电话经营牌照竞标。李嘉诚认为，第三代移动电话固然是未来方向，但在当时市场一片狂热之中，牌照竞价已经过高，他只能选择退出。事后证明，李嘉诚的这一判断没有错。

随着市场狂热逐渐平息，李嘉诚又出人意料地重新进场。他拿出了将近90亿美元的资金，准备争夺英国和意大利的第三代移动电话经营权。他此番的意图在于夺得具有未来美好前景的第三代移动电话的经营权和市场，此举将对全球第三代移动电话的发展产生积极影响。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 创业宜“勇”（1）

《厚黑学》新商经之“勇断” 创业宜“勇”（1）

创业之初是原始资本的积累阶段，要想抢占商机，伺机而动，掘取“第一桶金”，须要雄心不败、创新不断，勇于探索、自立自强，方可创业。

勇于探索，抢占商机

李嘉诚经过几年生活的磨砺之后，逐渐成熟了起来。干推销工作的这段时间虽取得了一定的成功，但再努力毕竟只是一名高级“打工仔”，而他所管理的塑胶企业、塑胶公司的财产毕竟是董事长的，失败的最终承担者也只有董事长本人。企业的成败都与李嘉诚的关系不大，这使十分渴望向社会证明自身价值的李嘉诚下定决心要自立门户。因此无论老板怎样赏识，再三挽留，他都决意要离开，他要用自己平日点滴的积蓄从零开始，亲自创业。

1950年夏天，说干就干的李嘉诚以自己多年的积蓄和向亲友筹借的五万港元在筲箕湾租了一间厂房，创办了“长江塑胶厂”，专门生产塑胶玩具和简单日用品，由此起步，开始了他叱咤风云的创业之路。

在创业最初的一段时期，李嘉诚凭着自己的商业头脑，以“待人以诚，执事以信”的商业准则发了几笔小财。但不久之后，一段惨淡经营期来临了。几次小小的成功，使得年轻且经验不足的李嘉诚忽略了商战中变幻莫测的特点，他开始过于自信了。几次成功以后，他就急切地去扩大他那资金不足、设备简陋的塑胶企业，于是资金开始周转不灵，工厂亏损愈来愈重。过快的扩张，承接订单过多，加之简陋的设备和人手不足，极大影响了塑胶产品的质量，迫在眉睫的交货期使重视质量的李嘉诚也无暇顾及愈来愈严重的次品现象。于是，仓库开始堆满了因质量问题和交货的延误而退回来的产品，塑胶原料商开始上门催缴原料费，客户也纷纷上门寻找一切借口要求索赔。

从做生意开始就以诚实从商、稳重做人处世的李嘉诚付出的代价是很惨重的。这种代价几乎将李嘉诚置于濒临破产的境地。

这段时间，痛苦不堪的李嘉诚每天睁着布满血丝的双眼，忙着应付

不断上门催还贷款的银行职员，应付不断上门威逼他还原料费的原料商，应付不断上门连打带闹要求索赔的客户，以及拖家带口上门哭哭闹闹、寻死觅活要求按时发放工资的工人们。

充满自信心的李嘉诚做梦也没有想到，在他独自创业的最初几年里，初尝成功的喜悦后，随之而来的却是灭顶之灾。1950年到1955年的这段沉浮岁月，直到今日，李嘉诚回想起来都心有余悸。这是李嘉诚创业史上最为悲壮的一页，它沉痛地记录了李嘉诚摸爬滚打于暴雨泥泞之中的艰难历程，它用惨重的失败反映李嘉诚成功之路的坎坷不平和最为心痛的一段际遇。

失败其实并不是重要的，最重要的是失败之后是否仍有信心，能否继续保持或者拥有清醒的头脑。像任何身处逆境的人一样，李嘉诚经过一连串痛定思痛的磨难后，开始冷静分析国际经济形势变化，分析市场走向。

在种类繁多的塑胶产品中，李嘉诚所生产的塑胶玩具在国际市场上已经趋于饱和状态了，似乎已经没有足够的生存能力。这就意味着他必须重新选择一种能救活企业、在国际市场中具有竞争力的产品，从而实现他塑胶厂的“转轨”。其后他果然从意大利引进了塑胶花生产的技术，并一举成为港岛的“塑胶花大王”。

创业艰辛，但艰辛中又有着成功的快乐。李嘉诚在其早年的创业实践中，抱着“摸着石头过河”的心理，从开始的迷惘之中寻找到了一条致富的捷径。

一、重视时机和信息的运用

从李嘉诚的创业史，我们不难看出他对时势的准确判断和创业时的独立果敢，而这都建立在他对信息的分析和把握上。另外，由于资金不足，李嘉诚采取“以农村包围城市”的战略方针，以最少的钱办最大最多的事，并根据创业的不同时段采取有效对路的管理工作方式，因而初战告捷。更值得指出的是，李嘉诚从两条看似风马牛不相及的信息中分析出全世界将会掀起一场塑胶花革命。而此时的香港，塑胶花的生产和销售尚为零。李嘉诚洞察先机，全力投入。

二、重视质量，善于公关

李嘉诚创业过程中十分注意抓质量管理，并自觉运用公关手段解除

危机。例如，创业不久，李嘉诚因追求数量而忽视了质量，使长江厂四面楚歌。面对挫折，李嘉诚采取“负荆”拜访等几手招数，起死回生。而当同行竞争短兵相接时，一些厂家拍摄长江厂的破旧厂房在报刊发表，企图以揭短的反面宣传使长江厂信誉扫地。李嘉诚却将计就计，运用太极推手的精义，突出奇兵，充分利用了这种免费宣传，正面宣传了自己。

三、学习先进技术，把握市场脉搏

李嘉诚为了寻找企业的新出路，不惜以旅游签证飞赴意大利学习塑胶花技术，以香港经销商和打工仔的多重身份进入塑胶公司，通过耳闻目睹和与技术工人交朋友等多种手法获取了第一手资料。因而，回到香港后，抢先生产出塑胶花，又以高瞻远瞩的准确定位牢牢掌握了市场。尔后，又看好股份制，借鸡生蛋，使长江实力迅速扩充。特别值得指出的是，李嘉诚十分注重市场的把握，他立足稳定后又想方设法绕过洋行中间商，直接与外商交易，牢牢掌握了主动权。终于，以其精诚，以其一生中最大的一次冒险赢得了欧洲和美洲的大客商和市场，成为全球首屈一指的“塑胶花大王”。

四、进入房地产市场，采取稳健战略

应该看到，李嘉诚获得成功的重要转折点是进入房地产市场发展。但与众不同的是，李嘉诚挺进房地产的原则是谨慎入市、稳健发展。具体做法是不卖楼花，不贷款，不按揭，只租不售。有效地避开银行挤提、地产危机。特别是在20世纪60年代后半叶，香港地产有价无市，到处贱价抛售物业。李嘉诚审时度势，人弃我取，趁低吸纳，这一招奠定了他成为香港首富的基石。而由于采取了稳健战略，使得李嘉诚能够击败置地，竞投地铁中环站和金钟站上盖兴建权中标，这是李嘉诚以弱胜强的战例之一，其中李嘉诚的精确分析及周密行动令人叹服。

五、把握投资策略，在耐心中求发展

李嘉诚进入房地产投资领域之后，有效地把握了投资的策略。他针对当时的市场需求，相继兴建多个大型屋村，赢得“屋村大王”的称号。而且在补地价的时机选择和换地的超前筹划方面，令人击节叫绝。为了奠定自己的坚实地位，李嘉诚的大型屋村酝酿十年方始出台，让人佩服李嘉诚的深厚功力，而在土地拍卖场上，他又被称为“擎天一指”。更值得指出的是，他以长远的眼光与胡应湘联合推出的“西部海港———大屿

山战略发展计划”，催生了中英两国政府的新机场建设规划，这一切都是大手笔。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 创业宜“勇”（2）

《厚黑学》新商经之“勇断” 创业宜“勇”（2）

野心不败，创新不断

吉姆斯·林恩从小天资聪颖，但生活异常贫困。他心里很不服气，决心独闯天下，开创自己的事业。

第二次世界大战中，他参加了美国海军，当一名电机技术员。1946年退役之后，他认为该是自己创业的时候了。

为了筹措资金，他把房子都卖了，加上服役时积蓄的钱，勉强凑足3000美元，成立了一家小公司———林恩电气行。主要的财产只有一辆小卡车、一间租来的办公室以及吉姆斯·林恩本人的智谋。

战后，美国的建筑业繁荣，办公大楼和工业方面的建筑更是方兴未艾。于是，林恩急急忙忙地参与其中，抢到了几桩合同。这样，林恩的生意渐渐兴隆起来。到了20世纪50年代初期，林恩电气行的年营业额已超过100万美元了。

经过一番考虑，林恩决定将自己的电气行改造成公众公司，这样至少在开始就能减轻税赋的负担，而且比起个人纳税来，有更多的合法逃税的机会。尤为重要的是，股份公司更容易扩张，也更能满足林恩的野心和欲望。

不久，林恩电气工程股份有限公司成立了，并获准发行80万股普通股票，其中林恩拥有50%的股权，其余的40万股以每股2.5元的价格公开上市。

一个小小的电气工程行竟能公开发行股票！这的确是前所未闻的事情。得克萨斯州的证券经纪商和投资银行家都觉得十分可笑，他们没有一个人愿意为林恩代理发行股票。

于是，林恩决定自己办。他找来一些朋友帮他推销股票。而此时的当地金融界正瞪大眼珠准备看笑话。

他们一伙人用电话推销和挨家挨户推销的方式展开了推销工作。就

这样，只用了几个月的时间，他们就把上市的股票全都推销完了。扣去各种费用，林恩公司实收资本75万美元。

在股市中尝到利用别人的钱赚钱的甜头后，吉姆斯·林恩决定利用股市捞到更多的资金，创立一个庞大的企业王国。

首先，他用现金购买了另一家电气工程公司，从而使林恩公司扩充了一倍，而公司的股票售价在证券市场上也立即扶摇直上。

如此一来，使得林恩在购买其他公司时，处于更加有利的地位，可以不必立即用现金兑现了。公司股票在证券市场上日渐建立起稳定的声誉，价值日益看涨。因此已可以把它当作现金来使用了，而不必动用自己和公司的现金。

随后，林恩又买下一家电子公司，并更名为林恩电子公司。这样，公司的股票上涨得更高。紧接着他又用相同的方式，收买了阿提克电子公司和迪姆柯电子公司，而将他的公司更名为林恩·阿提克电子公司和林恩·迪姆柯电子公司。

从此，林恩已不再被人看作是一个小生意人。他的新崛起的公司，营业额已达1500万美元。

有了雄厚的资金作后盾，林恩的胃口也越来越大，他把下一个收购目标瞄准休斯·福特股份有限公司———美国重要的飞机和导弹制造厂。

然而，这是一个强大而顽固的对手，所以这桩交易做得并不顺利。于是，他采用双管齐下的方法，一方面从证券市场公开收购，另一方面和现有股东私下议价成交，迅速取得近40%的股权，成为休斯·福特公司最大的股东。

1961年，林恩把该公司改名为林恩·迪姆柯·福特公司，也就是著名的LTV公司。

就在这个时候，华尔街开始使用“集团企业”这个名词。这个词的意思是指一家公司以吞并其他不同行业的公司的方式，使自己壮大成长。这类公司的股票也成为20世纪60年代最红的一种，LTV更是其中的佼佼者。

至此，吉姆斯·林恩已是一个全国知名的风云人物。然而，他并不想

就此罢休，在他那诡计多端的头脑里，又在酝酿着新的利用别人的钱大获其利的宏伟计划了。

不断加压才能长足发展

曾有外国记者这样评价王永庆：“他的行事手段近乎残忍，秘诀是对工作细节和工作时间毫不留情地苛求，他手下管理人员若换成西方人，恐怕早给他折磨死了。”

可以说，台塑公司王永庆取得的成功，全赖于其成功的管理，而在管理手段方面，压力管理是台塑最为突出的经验。

在王永庆的观念中，压力管理并不仅仅是管理层对下属施加压力进行管理，而是本身就要有一股压力感，只有在压力下，企业才会有长足的发展。在一次研讨会上，王永庆曾说：“如果台湾不是幅员如此狭窄，发展经济深为缺乏资源所苦，而台塑企业可以不必这样辛苦的致力于谋求合理化经营，就能求得生存发展的话，我们能否做到今天PVC塑胶粉及其他二次加工均达世界第一，不能不说是一个疑问。今天台塑企业能发展到营业额年逾1000亿台币的规模，就是在压力逼迫下，一步一步艰苦走出来的。”

他认为，经营条件恶劣，当然会给企业经营带来很多困难，台湾岛石化资源贫乏，基本原材料价格偏高，对台塑来说反而是一股不可多得的动力，迫使台塑改善经营，提高效率。这正是压力的作用。

王永庆对压力与企业发展的关系有非常深刻的研究，他曾撰文指出：“研究经济发展的人都知道，为什么工业革命和经济先进国家会发源于温带国家，主要是这些国家天气条件较差，生活条件较难，不得不求取一条生路，这就是压力条件之一。日本工业发展得很好，也是在地瘠民困之下产生的，这也是压力所促成的；今日台湾工业的发展，也可以说是以退一步即死的压力条件下产生的。”

由于业务方面的需要，王永庆经常进出美国，在谈到美国为什么在工业生产上往往竞争不过日本时，王永庆认为，美国的企业经过长期的发展奠定了基础以后，经营上的压力已经减轻，经营者也松懈了。他指出：“不过美国的资源丰富，科技、管理基础样样深厚，眼前最大的问题只是出于一时的放松而已，只要稍微施以压力的话，凭借较进步的科学、资源等有利环境，情况很快又会改变的。”

他又说：“游手好闲是制造无聊、罪恶、贫穷的根源，有人以为清闲是福，其实只有认真工作后的休息，才能得到心灵的安适，才是人生至上的享受。一个国家，如果人人都充满了工作的活力，就是无上的财富。世界上许多天然资源富裕的国家，一如非洲、印尼等，反而不如资源贫乏的国家进步，道理就在国民没有充沛的活力。”

在台湾这个特殊的环境里，台塑受着各种各样的压力，而台塑内部，在王永庆的管理思想统治下，更是人人都有压力感。王永庆曾说：“赋予一个人没有挑战性的工作，是在害他。我觉得人的潜能是无穷的，给予没有挑战性的工作，这个人的潜能根本无从发挥，他的一生就完了！”他认为，杰出的人才只有在强大的压力下才会培养得出来。

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（2）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（2）

4．少用文言词和方言词。在与人交谈中，除非有特殊需要，一般不要用文言词，文言词的过多使用，容易造成对方的误解，不利于感情的交流和思想的表达。有这样一件事：有个小伙子，年过三十仍娶妻，他母亲非常着急。后来别人给他介绍了一位姑娘，几天后，他写信告诉母亲："女方爽约。"母亲非常高兴，认为约会是爽快的，逢人就讲儿子有对象了。一年后，母亲要求见见姑娘，儿子才把"爽约"解释清楚。母亲连连责怪儿子话没说清楚，耽误了大事，小伙子也后悔莫及。如果小伙子当初把"爽"字改为"失"字，或许早就有妻室了。

5．说话时要注意适当的停顿。书面语借助标点把句子断开，以便使内容更加具体、准确。在口语中，我们常常借助的是停顿。有效地运用停顿可以使你的话明白、动听，减少误解。有些人说起话来像开机关枪，特别是在激动的时候就不注意停顿了。有人遇到一群刚看完电视球赛的学生，就问："这场比赛谁赢了？"有一个学生兴奋地说："中国队打败美国队获得冠军。"这个人不明白那个学生说的是"中国队打败，美队获得冠军"还是"中国队打败美国队，获得冠军"。于是，他又问了另一位学生，才知道中国队胜了。所以，我们在与人交谈时，一定要注意语句的停顿，使人明白、轻松地听你谈话。

有苦恼就说出来

我们每个人都有许多烦恼、苦闷和不顺心的事，特别是在这种快节奏的社会生活中，工作、学习、家庭等各方面的压力接踵而来，如果我们都积压在心里，时间久了，一旦爆发后果不堪设想。

这里我们可以举一个例子，某人结婚三年，有一个儿子两岁了，但他生性不爱说话，他想在妻子和朋友面前做一个顶天立地的男子汉、大丈夫，但又不得不面对他那吝啬而唆的妻子。

这天，他看中了一种新打火机，想花20元钱买一个，而妻子竟当着众人的面子，不但没有"批准"，还把花钱如流水的他狠狠地挖苦了一番。他觉得这样活着实在太窝囊，回到家后找了一瓶"来苏水"想服毒自杀。虽然他感到了死的可怕，可是，心里的委屈又一股一股地往上窜，

他既恨妻子，又舍不得妻子，又觉得不能再这样活下去，一狠心打开“来苏水”喝了两大口。

当他喝下“来苏水”等死的时刻，他又不想死了。他想到坟墓里的阴森可怕，想到人死不能复生，想到妻子平时的辛劳，想到可爱的儿子，想到早年守寡养育自己的母亲———他痛苦地大声喊叫。

他被抢救过来了，这是不幸中的大幸。事后人们不禁要问，什么样的委屈不能诉，却非要用自戕的方法了结自己的一生呢？为什么他不向妻子诉说自己的苦衷，同妻子沟通思想，互相谅解呢？为什么他不能向朋友说说他得了“妻管严”的尴尬处境？朋友的真诚规劝或善意的玩笑也许会化解他一时的感情冲动，“怕老婆时髦”之类的话也许会冲淡他的苦恼。自己生闷气，以至最后选择了一条可悲的路，实在是不明智之举。

为了面子隐瞒自己的真实情感，的确不是一件让人痛快的事。心里怎样想，就怎样说，这样会使做人变得轻松些。嫉妒却说不嫉妒；有了缺点、错误硬是不承认，但却内疚自责；想向别人道歉，却又放不下架子；受了别人的侮辱，又不敢表示愤慨……这样活着实在太沉重了。

保持优雅风度，控制难堪局面

公开地被羞辱通常是一件滑稽可笑的事，也是一件很令人难堪的事。当感情被伤害时，我们中的大多数人感到愤怒、口吃或脸红。但是，这里还有另外一种选择，就是理智地站在那里，变被动为主动控制局面。

不要用太多的时间来考虑为什么这个人要对我使坏呢？有些人故意使你难堪，是因为他们受到威胁，或是惩罚你过去曾对他们做过的什么事，有些人是习惯给人找难堪，并不关心他们羞辱的对象。

佛罗里达州立大学心理学家巴里·施伦科说:“假定这些使人难堪的人有秘而不宣的动机，是不对的。有可能这些人在没有认识到时就伤害了你。当你指出他们的胡言乱语时，这些冒犯你的人一般都会礼节性地向你道歉。”

当然，驾驭这种使你难堪的事件要取决于一定的场合。如果你的上级在你的同事面前训斥你，并且下次他还可能这样做，你可以平心静气地说:“我们能不能私下谈一谈这件事？”

同样，如果受了配偶或亲朋好友的伤害，不要报以刻薄的诽谤，而要说明你的感情受了伤害。如果这个人继续使你难堪，你就会认识到这个人已经很难使你信任了。下一次如果他再使你难堪，你就可以采取比较强烈的措施，有时你可以当场中止对你的伤害，对他说："你真要使我难堪吗？你能不能告诉我，你这样做是为什么？"或者说，"你看起来是失去了理智，你是否对我做的什么事感到不愉快？"

不管你说些什么，都要心平气和避免发脾气。失去自控，只会使冒犯你的人占上风，只会使他们对你更加仇视。

在生活中，面对复杂的社会，应付难堪局面的最好办法常常是机智和幽默。艾德华·格网斯讲过两位作家舌战的典故。其中一位作家刚刚写完了一本书，正在接受同行们的恭维。另外一个作家在他们的谈话中听出了什么，就站起来说道："我也喜欢你的书，那是谁替你写的？"这位作家就说："我很高兴你喜欢我的书，那么谁替你读呢？"

的确，在使你难堪的情况下保持优雅的风度，那才是真正的报复呢。

抛弃偏见，接受事实

偏见是导致意见分歧的因素之一，我们要以事实为依据。

当然，许多事情单靠亲自体验是解决不了的。对这类事情，大部分人往往只凭主观判断就自以为千真万确。如果你也是这样的话，有一些办法可使你觉察到自己的偏见。

1．如果你的想像力很丰富，那你不妨假设一下自己与持不同观点的人进行辩论。这种方法不受时间和空间的任何限制。例如，马哈德曼·甘地很恨铁路、汽船及机械，如有可能，大有要毁灭整个工业革命全部成果之势。也许，你根本不可能有机会真正同这种人辩论，但你可以设想一下，假如与甘地争论的话，他会如何驳斥你的观点呢？在这种假想的辩论中，有时我们会真的发现，对手的观点比我们的正确，于是，我们改变了原来的武断看法。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 创业宜“勇”（3）

《厚黑学》新商经之“勇断” 创业宜“勇”（3）

王永庆曾苦口婆心地奉劝志明工专的学生：“完成专科教育，只能为你们奠定做事的基本能力，你们要认清这一点。踏出校门之后，要有决心接受三年的辛苦磨练，惟有如此才能有成就。如果在座每位都能这样做，我相信百分之百会成功。因此，在工厂环境的选择上，我奉劝各位考虑去接受具有相当压力的工作环境，在这种环境中，才能真正锻炼出你的本事；否则，即使你懂得必须吃苦，有意接受磨练，可是在一个满足现状、以既有成就而沾沾自喜的环境中，任何人都难免因为处于安逸之中而逐渐放松，终究毫无成就。”

王永庆不但善于教导别人进入有压力的环境中接受挑战，而且更善于营造一个布满压力的环境。

在台塑，王永庆对下属施加压力，可以说到了无所不用的地步。由于他记忆力非常好，精力过人，又喜欢追根究底，下属们一不小心，往往会被他逼得非常难堪。每天的午餐汇报，就是人们感觉压力最重的时候。曾有报道说台塑的高层领导不少人患胃病，就是因为午餐汇报压力太重的缘故。

为了实践他的“压力管理哲学”，王永庆在台塑建立起一套中央集权式的管理系统。1973年设立的台塑总管理处总经理室，正是这个管理系统的指挥中心，它控制台塑的16个部门。台塑上下，事无大小，都经过总经理室的审核，再交由上级单位批准，最后才下达命令，由各部门执行。

总经理室对各部门进行审核，主要的目的是要发现问题，并针对问题制定改善的计划，再与各单位共同研讨，跟踪计划的执行情况，评估计划的效果，及时修改计划。总经理室的幕僚人员，是台塑上下既敬且畏的一群。他们时时给下面施加压力，因此，被台塑员工暗中称为“红卫兵”。

对此，王永庆回应说：“我们中国人没基础，不努力的话，外国人看不起。外国人一星期工作五天，为什么中国人要做六天？外国人不了解我们，我们没基础，所以多做一天来弥补，这很公平。但我们要认识

到，我们是没基础的，既不勤劳又放松，目前我们是绝对不能如此的。”

为此，王永庆举了一个例子：台湾每年都有大专院校的毕业生到美国留学，累计总人数不下数十万。这些人当中，有相当一部分留在了美国，他们有开诊所行医的，有从事教育或研究工作的，也有涉足企业管理的。三个领域中，从事前两项的都有突出表现，惟独后者表现平平。原因何在？

王永庆分别加以分析：

学医者，由于美国对于医师的教育和训练十分严格，留学生在这种环境的逼迫下，自当勤于学习，因此大多数都能成为优秀的医学人才。

从事教育和研究工作者，与行医者际遇极为相似，同样是因为美国的环境有一股迫使其非认真不可的压力，因而表现出色。

至于在美国从事企业管理工作，情况恰恰相反。虽然攻读工商管理的中国人颇多，不少人拿了博士或硕士学位，但是，由于他们不愿意从基层做起，美国社会又没有压力让他们非从基层做起不可，导致美国的大企业不爱用中国人，而我国的留学生则无从吸收美国企业管理的精华，空有一个高学历，却无所建树。

由此推论，压力不但可以激发一个人的潜能，而且也是造就一个杰出人才的必要条件。

看准了，就要快行动

1953年，香港巨商霍英东毅然拿出自己几年来积蓄下来的钱，进军房地产事业。1954年，他成立了立信建筑置业公司，专门从事房地产业生意，拆旧楼，又买又卖，从此，房地产成为他致富的基础。正如他自己所说的：“从此翻开了人生崭新的决定性的一页！”

香港弹丸之地，人多地少，房地产走俏之势，几乎是生意人的共识，关键是看准了行动要快。霍英东转入地产业，比李嘉诚早四年，比包玉刚认准地产业还早一年。这对当时年仅32岁的小伙子来说，确实难能可贵。

霍英东的举动，也引起了局内局外人士的普遍惊诧：一个惯于水性的水上人家子弟，难道会对陆地上的拆房建屋同样表现出熟谙？但是，

说这话的人只能算是还不了解霍英东，他作为一个生意场上的“中锋”，具有很强的爆发力，越是艰险越向前，决不回头。

当然，霍英东在跨出这一步之前，也并不是鲁莽行事，而是针对自己资金有限的短处，制定出一条妙计。在此之前，房地产商人往往先要投资一大笔钱购地建房，待房屋全部建成后才逐一出售，或收取租金。霍英东在此点上充分显示出他精明的经营头脑和高超的管理能力，他改变了这种旧的传统经营方式，采取大楼预先分期分层出售的办法，既预先把将要建造的房屋出售，然后用收来的资金造房。如此一来，他就可完全弥补资金的不足，原来自己手上也许只有造一幢楼的钱，现在却可以“借鸡下蛋”，造起十幢楼来，这样也加快了资金周转和建房进度，利润当然也丰富得多。

在房地产经营中，他实行了自己独特的“房地产业工业化”：一是开创售“楼花”的先河，二是率先利用宣传小册子及广告推销楼宇。一改以前买楼一次付账的方法，采用预售的办法：购房者只要先付10%的现金，就可购得即将破土动工兴建的可供居住或出租的楼宇，诸如购买一幢十万港元的楼宇，只需交一万元就可以买到房产权，以后再分期付款。这对房地产商来说，以前只能兴建一座楼宇，现在用同样的资金加上预收的款项，就可以兴建十座楼宇。而对购屋者来说，更具宣传价值：先付一小笔，待到楼宇建成时，地价上涨，转手倒卖，白花花的银子大量地流进自己的腰包。这就是所谓的“炒楼花”。

“楼花”的发明，使一般平民也有机会购买楼房。霍英东说：“今天，一个佣人也可以拥有一层楼，她只需要先付一笔小钱。”不需住房者还可以炒“楼花”，若半年或一年成交，往往能赚个对本。说到这里，或许读者能够联想到我们国内的“集资建房”，买卖双方都有方便之处。

率先采用小册子广告形式广为宣传，有助于霍英东的地产生意越做越活。由此可见，霍英东不但敢为，而且也能为。

这一创举，使霍英东的立信公司创办不几年，高楼大厦满港九，打破了香港房地产买卖的记录。公司大大地发达起来，霍英东这个建筑业的“外行”一跃而成为香港房地产业的巨子。至今他名下的十家公司，大部分经营房地产业。由他担任会长的香港地产建筑商会的300名会员，拥有香港70%的建筑生意，在香港可谓举足轻重。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 经营宜“险”（1）

《厚黑学》新商经之“勇断” 经营宜“险”（1）

冒险是商家之本色，冒最大的险，赚最多的钱。投机冒险，是经商发展之道。另辟捷径，善爆冷门，是经商速成之路。

冒险是商家本色

果敢、冒险是商人应具备的优秀素质之一，也是其获得成功的必要条件。

世界知名的冒险企业家哈默博士，他的成功已经被世人所公认。而他第一次成为商战中的胜利者时，还只是一个19岁的医学院的学生。那时，哈默的父亲经营的公司亏损相当大，濒于破产，但公司虽小，产品却很有市场。其父深信公司的命运可以改变，只是必须改变公司的经营方式。这样，哈默担起经营这个公司的重担，他非常兴奋与激动地接受了这平生命运的第一次挑战，牢牢地抓住了命运赐予他的机会，竟然大获成功，成了一个拥有亿万财产的大学生。他经营的联合药品和化学公司有效地垄断了世界上的生姜，随后垄断了美国的姜业生产。

“没有人能怀疑你具有事业心、能力以及素质等，但机遇是最重要的因素……机遇并不一定全属于偶然……在很大程度上，你得创造你的机遇。”实践证明，是机遇改变了哈默，成为他成功的保证。在同前苏联开展产品贸易期间，他考虑到当时前苏联政府正在大力支持农业现代化，对拖拉机的需求将是很大的，他毅然地鼓足勇气去见亨利·福特。此时的哈默在商界只不过是初涉的无名小卒，而福特已经是美国工业界的一位伟大而神奇的大人物了。就连福特也没有足够的把握与前苏联做生意，哈默却在分析了当时前苏联的状况后认为，这时同前苏联做生意是极有利的，也是很有可能的。因为牲口拉犁的耕作方法已经过时了。如果前苏联要发展，它就必须有机械化的运输工具。结果，哈默的判断十分正确，他又抢先一步，获得巨大的成功。

1925年，还是在同前苏联的贸易中，哈默又抓住机会给他的恩赐，在深入对前苏联进行了解中，他发现前苏联各类笔奇缺，全部都要从德国进口，前苏联人自己计划重建和扩建的工程还毫无进展。哈默马上意识到，机会又来了。他紧紧地抓住这个机会，使前苏联政府批准了他生

产铅笔的特许权。之后，他立即到当时的德国铅笔制造业中心纽伦堡学习制造技术，然后招聘他所需要的人才和那些勤劳、具有独创性、多智多谋和兢兢业业进行生产经营的人。哈默在投产后的第一年，完成了特许合同中他许下的诺言，使前苏联结束了从外国进口铅笔的历史，同时开始向英国、土耳其等国家出口。善于发现、捕获机遇的哈默在这次铅笔生意中同样获得巨大的收益和成功。

“生意是一个解不开的谜。”决策上的沉着、果断、敢冒风险是哈默的最大特点。哈默开始对石油业是一无所知的。当年石油公司一向惨淡经营，通过尝试投资，这类收入和发现使他开始迷上了石油业。1961年，西方石油公司勘探计划即将告罄之际，哈默听从地质学家吉恩·里德的劝告去钻探萨克拉门托山谷中的拉斯罗普租借地，然后在朋友们和支持者之间征集资金。其时拉斯罗普租借地的最后一口井钻到5600米深还是滴油未见，但是他们咬紧牙关，终于使西方石油公司的股份脱颖而出。数月后，红运亨通，他又在附近的布伦特伦德油田发现了另一个天然气富矿，便得小小的西方石油公司一时间竟可以和那些地地道道的大公司分庭抗礼，以同等条件去寻找更为丰富的油田。在以后，无论在利比亚冒险时经历的一场诉讼战，还是足迹遍布南美洲、中美洲、亚洲及南中国海进行的石油勘探中，哈默以其不懈的努力和坚定的信念，终于使西方石油公司成为紧挨着“七姐妹”的第八个最大的石油公司。

一个人想干一番事业，就要有一种精神。贯穿着哈默一生的正是他善抓机遇、果断自信、冒险进取的充满魅力的商家精神。在现代商战中借鉴这种精神，这正是今天谈及哈默的意义所在。

经营生意要善爆冷门

企业家面临各种各样的风险，所以，敢于冒险并敢冒常人不敢冒之险就成了企业家必不可少的精神。

陈龙坚就是一个敢冒常人不敢冒之险的成功华商。他专门以“爆冷门”的方式来经营，走别人不敢走或不愿走的经营路子。

陈龙坚，祖籍广东省揭阳县，1913年在泰国出生。由于家境贫困，没有机会读中学，十多岁就要做工谋生。但勤奋而有志气的他，白天做工，晚间到夜校学习，一直坚持了好几年，获得了中学毕业证书。

陈龙坚觉得读书能求理，越读越有味。他通过夜校获得了中学学历

仍不满足，继续利用工余参加伦敦及芝加哥商科函授课程，终于又获得了毕业证书。

由于有了知识，陈龙坚脑子更聪明了。他在其兄长开设的旧货店工作时，常能将本店收购来的旧货修理翻新，从中获取较好利润，为兄长经营的“陈同发旧货店”赚了不少钱。

第二次世界大战后，陈龙坚凭其经商的知识和机器修理的技术，认为经营二手汽车买卖是个冷门，在当时的泰国市场有发展前途。于是说服兄长开车行，但兄长不同意。

陈龙坚不肯罢休，反复劝说兄长，当今世界有不少亿万富豪是靠经营冷门生意起家的。如美国的利惠·施特劳斯公司的创始人就是其中一个。

1840年，他和很多德国人一样，随着到美国“淘金热潮”，落脚加州。到了矿山后，这位年轻人发觉人山人海的人们在日以继夜地寻金，当地缺饮缺用。他本来是为了淘金而来的，但觉得此时做买卖日用品和凉水更能赚钱，这又是个冷门。于是，他不淘金，改做经营小百货。果然不出所料，赚得比淘金者多数倍的钱。后来做生意的人多了，利惠·施特劳斯发现矿工们需要一种耐磨的工作服，而市场上却没有该产品。于是，他又钻冷门，用帆布加工成一种工作服，结果大受矿工欢迎，他又赚了大钱。亦正是这种爆冷门的工作服，以后成为风靡全球的牛仔服，现年销几十亿美元。

确实，爆冷门是一门有效的经营术，陈龙坚是有其卓见之处的。众所周知，市场的各种需求是伴随着人类社会的发展而陆续萌生的。任何一种市场需求的萌生，都是一个待爆的冷门。市场需求不断向纵深发展，冷门随之涌现，永无穷尽。因此，爆冷术是一种富有活力的竞争术。一般情况下，企业经营者从这几方面爆冷门：

一、无中生有

在市场上未出现的产品，但潜在着一种需求，这样就可以爆出一种新的产品，其必定可以一枝独秀占领市场。如美国科学家贝尔发明了电话，而公共电话却有细菌感染、疾病传播的弊端，这无意中给人留了一个待爆的冷门。果然有企业生产一种电话筒长效清香杀菌液，赢得赚钱的冷门。

二、人有我好

随着商品经济的发展，市场上商品琳琅满目，类别繁多。对于经营者来说，要开发出冷门的产品确实较为艰难。但是，什么事物都不会一成不变的。同一类产品，只要做出一点儿与众不同的并能满足市场需求的改动，做到人有我好，那就可成为爆冷门的产品。如手表，长期来市场供应的是机械表，在20世纪70年代日本率先推出一个不用上弦的石英表，大爆冷门，一举挤占了瑞士手表的大片市场。

三、于微见著

日常生活中有许许多多小事，但能抓住一件小事做文章，亦可爆出大冷门来。如婴儿用的尿布，千百年来没有专门的尿布为婴儿使用，但日本尼西公司根据家庭一般使用旧棉布做成尿布的弊端，研制出一种吸水力强、用完就扔的纸尿布，深受五大洲的市场欢迎，年营业额数亿美元之多，该公司为此发了财。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 经营宜“险”（2）

《厚黑学》新商经之“勇断” 经营宜“险”（2）

四、热中有冷

市场发展常常是一个潮流接一个潮流的，凡是潮流到来，某种产品的经营就热起来，绝大多数经营者也随波逐流。但精明的经营者在此时却可找到冷门，因为热中总夹带着待爆冷门。如近年到处出现空调机热，但顺德市却生产一种古色古香的电风扇，这似乎是一种现代科技的倒退现象，但这种风扇却十分畅销。原因是欧美很多家庭喜欢用这种仿古风扇作为装饰品。

五、无处不有

爆冷门的机会几乎无处不有，只要留心观察，处处时时都可找到待爆的冷门。如日本人发现当今空气污染严重，于是生产出一种罐装的净化空气，年销售几亿美元；垃圾曾一直成为城市的负担和公害，美国一家保洁公司把它变成建筑材料，获得了不用成本的原料；饮料公司和高尔夫球场常因天气变幻影响经营，一种天气预报服务应运而生……

投资失利，及时撤出

在赌场上，有一种现象十分常见，就是当一个人赢了钱时，不是见好就收，而是期望赢得更多更大，继续不断地赌下去；当一个人输了时，不是适可而止，而是总想要赢回来，“不到黄河心不死，不见棺材不流泪”，举债都要继续赌。这叫做“赌徒心理效应”。

股票市场虽然不同于赌场，但赌场上的“赌徒心理”也常见于股市里。

一旦投资获利，尝到了甜头，再次投资时更有冲劲；一旦投资失利，或发现投资错误，不是检讨自己错在何处，而是怪自己运气欠佳，期望下一次运气会好一点儿，能把亏出去的钱赢回来，于是继续投资，结果继续亏钱。

索罗斯十分反对这种赌徒式的投资方式。他说：“股市不同于赌市，股票投资与掷骰子赌博根本不同。在股市上，如果觉得投资是正确的，

可以增加投资；如果觉得不好，就应该及早退出来，而不要像个赌徒似的，老想着要捞回来。这样只会损失得更多。”

索罗斯认为，由于一般的投资者不太愿意承认自己会犯错误，以为承认错误是一种耻辱。所以，当他们的投资发生错误时，往往无动于衷，根本不去采取任何挽救措施。

“这是愚蠢的做法，”索罗斯说道，“没有人会不犯错误，关键是要勇于认错，并在发现错误时及时退出投资项目，然后查找错误的原因，避免重犯。”索罗斯是一个勇于认错的投资家，而且，当他发现自己错误或形势不妙时，能果断地做出尽早勿晚撤出投资的决定，从众人当中脱离出来。如在1987年，他预感到日本股市会发生崩溃，当即撤出了东京的全部投资。虽然这次崩溃后来首先发生在华尔街，他也为此遭受了一些损失，但最终日本股市还是崩溃了，他避免了更重大的损失。

“当其他股民都在看好某种股票时，你却突然撤出，这种行为在别人看来肯定是怪异的，但你不要在意别人的看法，如果你认为自己是正确的，及早退出并没有什么可奇怪的。”索罗斯总喜欢这样对人说。

及早退出投资，有时可能会遭受一些损失，但这种策略的最大好处是，当你发现是错误的时候，及早撤出，能使你免受更惨重的损失。

“识时务者为俊杰”，个人力量无法与股市大势相抗。当投资出错时，不再需要“明知山有虎，偏向虎山行”的勇气，适时而退，及早撤出，这无损于你的尊严，却能保护你的金钱。

投机冒险，超速发展

投机加冒险是企业巨头成功的启示之一，也是当代企业家超速发展的最佳选择。投机就意味着冒险。说起投机，人们往往持一种贬斥态度。在人们的心目中，投机往往是投机钻营、搞歪门邪道，投机家也往往是阴谋家、大骗子，这其实是一种误解，投机本来所指的应该是敏于发现机遇、善于抓住机遇、敢冒风险之意。投机是一门艺术，是一种预见、预测的本领，带有智慧性和创造性。

奥纳西斯说：“现在我几乎一无所有，如果靠一分一厘的积蓄致富，这完全不合我的天性。惟一的道路就是投机取巧。”从此，这位未来的世界船王开始了他投机、冒险的一生。冒险经营作为一种成功之道，既靠胆，又靠识，冒险不是盲目，不是冲动，而是具有见地的果敢行动。

第二次世界大战的爆发，给那些拥有水上运输工具的人带来了极好的机会，奥纳西斯所盼望的时机终于来到了。他的六艘大船一夜之间身价倍增，就像六座浮动的金矿，等到战争结束的时候，他已经成为希腊拥有“制海权”的巨头之一了。

1956年10月，苏伊士战争终于爆发了！埃及人接管了运河，宣布收回运河的主权，英法舰队则经地中海开往中东，对苏伊士运河地区的埃及军队发起了攻击。以色列在美国的授意与支持下加入战团，向西奈半岛的埃及军队发动了突袭。

战火笼罩了中东地区，苏伊士运河断航了！

早有准备的奥纳西斯，已把他的船队中最好的那部分调到了中东地区，停泊在沙特、阿曼、阿联酋、伊拉克等处的港口。战争可以继续，而西方各国的石油供应却不能中断。一时之间，船只成了最急需的运输工具。奥纳西斯庞大的闲置船队，正好填补了这个因战争而出现的巨大运输真空，因为其他船东的船或因合约在身不能加入这场利润极高的角逐，或因还在其他遥远的地方，一时半会儿不能赶到这里。

各大石油公司开始疯狂抢租船只，再不问这些船只属谁所有。运费随之疯涨。没有人能准确预言战争会在什么时候结束，因而，现在立即抓住一些船只，是那些石油公司的老板们必须要干的事。

战争开始之前，每吨石油的运价是四美元，而现在，它涨到每吨60多美元。奥纳西斯梦寐以求的机会终于来了！

钱开始像海水一样向奥纳西斯的腰包中倾倒，其规模简直到了甚至在他自己的宏伟梦想中都无法想像的程度。

“你想不赚钱都不行。”奥纳西斯发了大财。战争前后，他仅在中东的石油运输中就赚得8000万美元。一位船主说：“那些石油公司联手搞垮奥纳西斯，而在这个过程中却使他成了世界上最有钱的人之一。”

在法国和意大利之间的蔚蓝色海岸上有一块弹丸之地———摩纳哥公国。这个小公国恬静、与世无争地躺在地中海岸边，不征关税，没有军队和税务员，以蒙特卡罗这一世界赌城而出名，收入的来源也主要是依靠旅游业和开设赌场。另外还有一个诱人的凌驾于政府之上的海水浴场公司。这里常常云集了世界的大富翁、各国的王公贵族以及他们美丽的太太们。然而这都是第二次世界大战以前的繁华场景了。二战以后，

这些富豪贵族们已经玩腻了蒙特卡罗赌窟，而去寻找新的乐园，于是这个曾欣欣向荣的小公国就一蹶不振，濒临破产了。它的统治者兰尼埃亲王三世不得已开始拍卖曾是这个公国摇钱树的海水浴场公司。栖息在伦敦的奥纳西斯闻讯后立即赶往摩纳哥公国，企图通过掌握海水浴场公司而成为这一公国的主人，并借此一举打入欧洲的上流社会。奥纳西斯到达摩纳哥以后，以各种名目分散地购买了大量的股票，购置了摩纳哥海岸边的大片土地，从而取得了海上浴场公司的控股权。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 经营宜“险”（3）

《厚黑学》新商经之“勇断” 经营宜“险”（3）

随着奥纳西斯夫妻的到来，摩纳哥公国又恢复了往日欣欣向荣的景象。从此，奥纳西斯夫妇就在集于那里的王公贵族、艺术家、百万富翁、商业巨头、骗子和赌徒中间周旋，社会地位和声望也越来越高。没过多久，奥纳西斯就成了摩纳哥公国的实际主人。

由于奥纳西斯的周旋和经营有方，蒙特卡罗的赌窟出现了第二次世界大战以来的第一次赢利。这个小小的公国避免了瓦解的可能，奥纳西斯也借此成功地打入了欧洲的上流社会，并被绝大多数的贵族们所接受，从而实现了自己多年的愿望，真可谓“名利双收”。

对奥纳西斯而言，只要能赚钱，冒些风险是值得的。从电话中窃听信息来致富，利用中东战争大发其财，让摩纳哥公国赌窟再生，巧妙地夺取了国王的权力，他凭着冒险和投机取巧成为一代船王。

冒最大的险，赚最多的钱

近年来，一些成功的企业在营造鼓励职员进取、创新精神时，提出了一些与传统观念相悖的思想。例如，对企业聘用的人员，尤其是管理人员，如果在聘用一年内不犯“合理错误”，将被解雇。这里所说的“合理错误”，是指受聘在企业中担任经营、管理的人员，在经营、管理过程中敢于开拓、创新，敢于冒风险。如果受聘员工不犯这种“合理错误”，则说明这个人缺乏创造性，更没有竞争力。一个平庸保守、不敢冒任何风险的人，在工作中丧失的机会要比捕捉到的机会多得多，对企业造成的损失将无可估量，是绝对不可能有所建树的。

汤子敬是民国初年重庆工商界闻名遐迩的百万富翁。他的精明及敢于冒险的精神，颇值得今天的企业家们学习和借鉴。

从多年的经营实践中，汤子敬获得的经验是：企业开得越多越保险。用他的话说：“十个海椒总有一个是辣的。”这个企业亏了，那个会赚，互为扶植，使整个集团立于不败之地。在经营过程中，汤子敬敢于冒险的事例很多，下面随意列举几个：1893年，川东一代起义军反清，声势浩大，一般布匹商人手足无措，纷纷抛货换钱。而汤子敬却估计清

朝不会马上垮台，于是大胆大量套购别人抛售的货物，待价而沽。结果起义军失败后，布匹行市看涨，汤子敬名利双收。

第二次世界大战爆发后，牛羊皮滞销，原料价格大跌，虽处战乱之中，汤子敬果断决定大量收购囤积皮料。战争结束后，又高价卖出，赢利数十万两。在半殖民地、半封建的旧中国，局势动荡，民族工商业处在风雨飘摇之中，不时有企业倒闭关门。每当汤子敬看到有企业要垮台时，便挺身而出，大力扶持。在别人看来，这等于把钱往火里扔，但汤子敬不怕冒险，改组并救活了一个又一个企业之后，把资金都控制在自己手中，极大发展了自己的企业。

英国的“劳埃德”保险公司是世界保险行业中名气最大、信誉最隆、资金最厚、历史最久、赚钱最多的保险公司，它每年承担的保险金额为2670亿美元，保险费收入达60亿美元。

“敢冒最大的风险，去赚最多的钱。”一直是劳埃德的宗旨，它最大的自豪就是它的开拓创新精神，这就是能敏捷地认识并接受新鲜事物。现任劳埃德总经理说，劳埃德的传统就是要在市场上争取最新保险形式的第一名。1866年，汽车诞生了，为适应时代发展的需要，满足客户的要求，劳埃德在1909年率先承接了这一形式的保险，在还没有“汽车”这一名词的情况下，劳埃德将这一保险项目暂时命名为“陆地航行的船”。

劳埃德还首创了太空技术领域保险。例如，由美国航天飞机施放的两颗通讯卫星，1984年曾因脱离轨道而失控，其物主在劳埃德保了1.8亿美元的险。劳埃德眼看要赔偿一笔巨款，就出资550万美元，委托美国“发现号”航天飞机的宇航员，在1984年11月中旬回收了那两颗卫星。经过修理之后，这两颗卫星已在1985年8月被再次送入太空。这样，劳埃德不仅少赔了7000万美元，而且向它的投资者说明：从长远看，卫星保险还是有利可图的。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（1）

《厚黑学》新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（1）

商场如战场，成败论英雄。市场竞争，残酷无情。另辟蹊径，敢于创新，先于别人，断然出击，出其不意，攻其不备，将计就计，胜利夺“标”。

另辟蹊径，敢于创新

在商场竞争的过程中，经营同一种产品的人越多就好像在跑道上与你竞争的对手越多，你将很难超越他们。作为企业家的李嘉诚十分懂得寻找经营空白、开拓新兴市场的重要性，因而，他的经营决策很快落实到了行动中。当时，塑胶花风靡世界，在香港市场也是如此。李嘉诚分析，塑胶花实际上是植物花的翻版，每一个国家和地区，所种植并喜爱的花卉不尽相同，而目前香港和国际市场生产的样品，太意大利化了，并不适合香港和国际大众消费者的喜好，因此，他根据时代的要求以及对消费者的调查结果，设计出全新的款式，而且要求自己的企业不必拘泥植物花卉的原有模式，要敢于创新。

当李嘉诚从国外考察回来时，随机到达的，还有几大箱塑胶花样品和资料。临行前，塑胶花已推向市场，李嘉诚跑了好些家花店，了解销售情况。他发现绣球最畅销，立即买下好些绣球花作样品。

李嘉诚回到长江塑胶厂，他不动声色，只是把几个部门负责人和技术骨干召集到他的办公室，把带来的样品展示给大家。众人为这样千姿百态、栩栩如生的塑胶花拍案叫绝。

李嘉诚宣布，长江厂将以塑胶花为主攻方向，一定要使其成为本厂的拳头产品，使长江厂更上一层楼。产品的竞争，实则又是人才的竞争。李嘉诚四处寻访，重酬聘请塑胶人才。李嘉诚把样品交他们研究，要求他们着眼于三处：一是配方调色，二是成型组合，三是款式品种。

李嘉诚明察秋毫，他认为塑胶花工艺并不复杂，因此，长江厂的塑胶花一面市，其他塑胶厂势必会在极短时间内跟着模仿上市。之所以会这样，是因为本来批量生产的塑胶花，成本也并不高。价格一高，问津者必少。其他厂家再一拥而上，长江厂的市场地位就难得稳定。所以，

李嘉诚提出在经营策略上倒不如在人无我有、独家推出的极短的第一时间，以适中的价位迅速抢占香港的所有塑胶花市场，一举打出长江厂的旗号，掀起新的消费热潮。卖得快，必产得多，“以销促产”，比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则，以此来确定自己在行业生产中的地位。这样，即使效颦者风涌，长江厂也早已站稳了脚跟，长江厂的塑胶花也深深植入了消费者心中。事实果真如此，李嘉诚走物美价廉的销售路线，大部分经销商都非常爽快地按李嘉诚的报价签订供销合约。有的为了买断权益，主动提出预付50%的定金。

很快，塑胶花风行香港和东南亚。老一辈港人记忆犹新，几乎在数周之间，香港大街小巷的花卉店，摆满了长江厂出品的塑胶花。寻常百姓家、大小公司的写字楼，甚至汽车驾驶室，都能看到塑胶花的倩影。而李嘉诚由于掀起了香港消费新潮流，长江塑胶厂由默默无闻的小厂一下子蜚声香港塑胶业界。就这样，李嘉诚在香港洞察先机，快人一步研制出塑胶花，填补了香港市场的空白。另外，由于李嘉诚不按物以稀为贵的一般道理卖高价，而是着眼于占领市场份额，因而一举成功。

先于别人，断然出击

在商业竞争中，时间就是效率，时间就是生命，而最具有现代产品性质的电脑软件更是一种时间性极长的产品，一旦落后于人，就会面临失败的危险。比尔·盖茨深深地了解这一点，在公司的若干重大危机关头，他总是抢在别人前面，断然出击，因而获得了成功。

1982年，新成立的莲花公司推出了一套“莲花1-2-3”软件，它将为那些不能使用电子表格的客户提供帮助。面对这一严峻形势，1983年9月，盖茨秘密地安排了一次小型会议，把微软最高决策人物和软件专家关在西雅图的汇狮宾馆，开了整整三天的“头脑风暴会”。盖茨宣布会议的宗旨只有一个，那就是尽快推出世界上最高速的电子表格软件。

当时，青年学者克郎德自动请缨，要主持这套软件的设计。从不论资排辈的微软，将机会给了克郎德。由此，克郎德脱颖而出。他们在会议上透彻地分析和比较了“莲花1-2-3”和“多元计划”的优劣，议定了新的电子表格软件的规格和应具备的特性。而盖茨也没有隐瞒设计这套电子表格软件的意图，从最后确定的名字“超越”中，谁都能够嗅出挑战者的气息。

对于微软公司来说，他们要实现比尔·盖茨所号召的超越，首先意味

着要超越自我。但是，事实很快就发展得出乎人们意料。

1984年元旦，计算机史上一个影响深远的个人电脑诞生了：苹果公司推出了以独有的图形“窗口”为用户界面的个人电脑，乔布斯将其命名为“麦金塔”。“麦金塔”以其更好的用户界面走向市场，向IBMPC个人电脑挑战。1984年元旦，正当克郎德和程序设计师们挥汗大干、忘我工作，使“超越”电子表格软件已见雏形之时，盖茨正式通知克郎德放弃IBMPC个人电脑“超越”软件的开发，转向为苹果公司“麦金塔”开发同样的软件。克郎德急匆匆地闯进盖茨的办公室，“比尔，你简直把我搞糊涂了!我没日没夜地干，为的是什么？”莲花“是在IBM个人电脑上打败我们的！微软只能在这里夺回失去的一切!”

比尔·盖茨耐心地解释事情的缘由：“麦金塔是目前最好的用户界面电脑，它代表计算机的未来，而且具有512K内存，能够充分发挥我们‘超越’的功能，这是IBM个人电脑不能比拟的。我们想，先在麦金塔上取得经验，正是为了今后……”克郎德恼火地打断盖茨的解释，嚷道：“我绝不接受!”一气之下，年轻气盛的克郎德向盖茨递交了辞职书。无论盖茨怎么挽留，他也毫不松口。

不过设计师的职业道德驱使着克郎德尽心尽力地做完善后工作，他把已写好的部分程序向麦金塔电脑移植，制作了几盘如何操作“超越”的录像带。九个月后，克郎德头也不回走出了微软的大门。

克郎德离开微软后，在西雅图谋职未果，准备前往加州碰运气。在火车上，小偷乘他睡觉的时候，将其全部财物洗劫一空。克郎德身无分文，只得沮丧地返回出发地。当可怜的克郎德出现在微软大门时，盖茨松了一口气：“上帝，你可总算回来了!”此后，克郎德专心致志地把“超越”认真收尾完工，无意中还为它加进了一个非常实用的功能———模拟显示。

此时的莲花公司在“莲花1-2-3”的基础上乘势推出了“交响乐”软件，拼装了文字处理和通讯、表、库、图、文，五位一体，堪称集成软件文字大全。最让盖茨担心的是：莲花公司也正为“麦金塔”电脑开发软件，名为“爵士乐”。微软决心加快“超越”的研制步伐，抢在“爵士乐”之前吹响“超越”的号角。

1985年5月的一天，盖茨一行千里迢迢来到纽约中央公园附近的一家宾馆，隆重举行“超越”新闻发布会。可头天的彩排又出波澜。在预演

时，“超越”的演示程序竟不听使唤。这可急坏了盖茨，他下命令要求操作人员立即删掉部分演示程序。

正式演示还算顺利。苹果公司的乔布斯亲临讲话以示支持。此后，苹果公司的麦金塔电脑大量配置超越软件。许多人把这次联姻看成是“天作之合”。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（2）

《厚黑学》新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（2）

莲花公司的“爵士乐”比“超越”慢了五个星期。这五个星期就决定了它失败的命运。到1987年时，市场报告表明：“超越”以89%：6%的悬殊比分，远远超过了“爵士乐”。

这次成功，使盖茨雄姿英发，信心百倍。

将计就计，胜利夺“标”

将计就计是兵家常用战术，它是指在无计可施的情况下，可以巧借敌方的计谋，去对付敌方。此术运用在商业竞争中同样奏效。20世纪70年代中期的一场“世纪工程”夺标大战中，韩国企业家郑周永便是运用“将计就计”的谋略，战胜各个竞争对手，最后胜利夺“标”。

1975年，石油富国沙特阿拉伯对外宣布要在本国东部杜拜兴建大型油港，预算总额为10亿～15亿美元，并向全世界各大承建公司公开招标。

这项工程十分庞大，堪称“本世纪最大的工程”。当这一消息通过电波传向全世界时，立即引起世界建筑商们的关注，其中跃跃欲试者有之，望而却步者有之。

1976年2月，中东弹丸小国巴林，战云密布，大军压境。一场举世瞩目的“世纪工程”夺标大战即将在这里展开。

欧洲五大建筑公司已早早踏上了这个海湾小国，企图先声夺人。另外，美国、法国、日本等国家的头号建筑公司也匆匆从远道赶来，决意参与这场大角逐。

最后一个到来的，是韩国郑周永率领的现代建设集团。

“世纪工程”的招标还没正式开始，各路豪杰已经在暗地里频频施展招数，互相斗法了。

一天，郑周永的好友、大韩航空公司社长赵重勋突然来找郑周永。

老友异国相逢，显得格外亲切。赵重勋盛情邀请郑周永去喝酒叙旧，郑周永推辞不掉，只好从命。

他们找到一间幽静的小单间，边喝边聊起来。酒过三杯，赵重勋对郑周永说：

“郑兄，这桩工程可是块难啃的骨头呵！”

“就是再难啃，我也有信心将它抢到手！”郑周永胸有成竹地说。

“唉，你何苦非要冒这个险呢！”接着，赵重勋压低嗓门说，“只要你肯退出来，你还会得到一大笔补偿金，何乐而不为呢？”

郑周永暗吃一惊，方觉察到对方的来意，却不动声色地问：“有这样的好事？”

赵重勋以为对方动心，便干脆把话挑明：“不瞒老兄，是法国斯比塔诺尔公司委托我来劝你的。他们说，只要你宣布退出，他们立刻付给你1000万美金。”

郑周永暗暗冷笑：法国人也太小瞧我了，这点儿小钱就想打发我退出！他沉吟了一阵，想出了一条妙计。

“赵兄的好意，小弟心领了。但这桩工程我还是争定了。”

“唉———两头都是朋友，我也是为你们着想。”赵重勋不免有点儿失望。

这时，郑周永举杯一饮而尽，抱歉地说：“赵兄，失陪了。我还有件紧急的事要办。”

“什么紧急的事？我能帮你吗？”

“唉，还是不为那1000万保证金……”郑周永故意把话“闸”住，站起身来匆匆与对方握手告辞。

法国人得知这一“情报”后，便开始推测郑周永的投标报价，按照投标规定，中标者需要预交工程投标价格的2%的保证金。由此，他们便判定郑周永的现代建设集团的投标报价可能在20亿美元左右，最少也在16亿美元以上。

然而，这正是郑周永的良苦用心，他也想通过朋友的嘴给对方一个“回报”。

在此期间，郑周永频频利用“假情报”向其他竞争者施放烟幕弹，以虚假的投标情报扰对手的阵脚。

在郑周永的那间封闭保密的会议室，灯火通明，气氛紧张。郑周永正和助手们为决战作最后的准备。

在报价问题上，郑周永甚是煞费心机，他仗着自己旗下的现代重工业及造船厂等大企业能够提供前线大量廉价的装备和建材，仗着自己在巴林建立起来的“桥头堡”，决心使出杀手锏“倾销价格”，以过低的标价击败所有的对手。

起初，他经过分析和借鉴国外建设工程价目表，初步拟定了总体工程报价为12亿美元。这个数码立即得到所有随从高级职员的赞同。

尔后，经过再三思虑后，郑周永对初始报价12亿美元先后进行了25％和5％的两次削减，最后定为8.7亿美元。

对此，他的高级助手田甲源持反对态度，认为削减到25％，即9.3114亿美元就可以了。但是郑周永却一意孤行，他认为在投标报价问题上，不同于比赛，它只有第一名，没有第二名，要想取胜，报价一定要有充分的竞争力，尤其是在大型项目上,更要有十拿九稳的把握性。

1976年2月16日，这是决定郑周永与他的现代建设集团走向世界的关键一刻。

投标开始了，郑周永一行来到会议厅，同其他对手一样，怀着忐忑不安的心情焦急地等待着这最后的一刻。

现代建设集团的投标代表是田甲源，然而这位肩负重担的田甲源先生却在关键性的最后一刻钟里自行其事，在投标价格表上填上9.3114亿美元。填完报价数目后，田甲源便悄悄地溜进了工程投标最高审决机构办公室。

那里的工作人员紧张地忙碌着，整个办公室里就像一张巨大的针毡，田甲源坐也不是，站也不是，当他听到主持人说美国布朗埃德鲁特公司报价9.0444亿美元时，他刹那间脸色苍白，踉跄地出来走到郑周永

面前，嘴里嘟嘟囔囔地说：

“郑董事长的决定是对的，我……我没有按你的办，结果比美国人多……多了300万美元。我……”

见到田甲源半死不活的样子，郑周永感到大势已去，他真想给田甲源一记响亮的耳光，然而这里毕竟不是韩国，而是“世纪工程”的招标会议室。

正当他拔腿想要离开会议室的一瞬间，另一个助手郑文涛右手高举着“V”字手势，激动万分地从仲裁室跑到郑周永面前大声地喊道：

“董事长，我们胜利了！我们成功了！”

郑文涛的消息使现代建设集团的所有在场人员都惊呆了。他们不知所措，到底是田甲源错了，还是郑文涛错了？真是丈二和尚摸不着头脑。

原来，美国布朗埃德鲁特公司的报价是分两部分进行的，仅水上部分就是9.0444亿美元。相比之下，田甲源填的9.3114亿美元的报价是最低报价。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（3）

《厚黑学》新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（3）

当沙特阿拉伯杜拜海湾油港招标仲裁委员会最后宣布现代建设集团以9.3114亿美元的报价摘取这项本世纪最大工程的招标桂冠时，在场者无不目瞪口呆，就连郑周永也不敢相信自己的耳朵，更不用说是田甲源先生了。

对于这个报价，西方的所有强劲对手都惊愕不已，他们都觉得被郑周永戏弄了。尤其是那些法国佬，他们老羞成怒地骂他是“骗子”、“土匪”。

然而，在这一片叫骂声中，郑周永却兴奋地和他的助手们互相拥抱庆贺。

在这场智慧的角逐中，这位黄皮肤黑头发的韩国人战胜了所有的欧美对手。

出其不意，攻其不备

商业竞争中，策略和技术的运用是取胜的关键所在，而要在企业的竞争中立于不败，就要出其不意，攻其不备。在这一点上，李嘉诚与其他华资巨头有着同样的认识。特别是在李嘉诚为首的华资集团与英资怡和集团的谈判斗争中，李嘉诚对这一点运用得十分恰当。

当时，华资集团欲秘密收购英资置地，通过一段时间的筹备，已经胜券在握，因此决定在香港股市收市以后，以李嘉诚为首的华资财团，包括华资巨头郑裕彤、李兆基以及荣智健，邀请怡和高层人员西门·凯瑟克以及包伟仕进行谈判。

谈判尚未开始就已经显得硝烟弥漫，谈判双方竭力平静的面部表情里面，似乎都贮满烈性火药，一如短兵相接的浴血之战眼看就要一触即发。

首先，李嘉诚开诚布公说明来意，指明以长江实业为首的四个财团，都希望尽快解决置地控制权最终归属谁的问题。然后，李嘉诚发起进攻，单刀直入地说：

“西门·凯瑟克先生，我们四家财团已经决定，以每股12元的价格，购买怡和手中持有的25.3%置地股权。”

早已领教过李嘉诚深藏不露且极具威慑力的谈判术的西门·凯瑟克，这回吸取上次教训，不与李嘉诚作马拉松式的意志力的较量，马上反守为攻，加重否定语气说：

“不可能，每股必须17元。这也是你10月股灾前愿意支付的价格，而现在置地的资产和租金都不曾下跌，怎么可能以每股12元的价格成交给你呢？”

对于怡和意料之中的反应，李嘉诚听后轻轻一笑，但还是不给对方有喘息机会，紧压话头反驳道：

“西门·凯瑟克先生，你似乎在强人所难，而且你现在还有意忽略了一个关键问题，那就是‘市价’。你和我都不是外行商家，按照商业惯例，只要收购方提出的价格高出对方市价的二至四成便可生效，更何况我们现在提出的价格，已高出置地目前市价的四成有余呢？”

西门·凯瑟克无言以对，但仍态度强硬地坚持要每股17元的收购价。

谈判双方首肯的价钱相差太远，会谈开始陷入僵局。时间仍在不停地流逝，已经逐渐接近深夜，而会谈的空气仍旧空前紧张。

李嘉诚预感到双方如果继续这样僵持下去将十分不利，便使出“杀手锏”作最后的致命进攻———将四大财团于谈判前拟定的一份以每股12元全面收购置地股份的文件，出示给怡和主席西门·凯瑟克，并一字一顿地说：

“西门·凯瑟克先生，我必须很遗憾地告诉你，如果今天再谈不拢，明天上午四大财团将宣布以每股12元的价格全面收购置地。”

西门·凯瑟克大吃一惊，李嘉诚这一招是他不曾预料到的。而且从开始到现在，在他的心目中，中国人始终是逊色的。“什么时候中国人开始变得这么强大，这么有魄力的呢？”西门·凯瑟克无法回答自己心中的疑问，但是有一样是必须肯定的，如果明天上午四家财团的硬收购真的成功的话，那么接下来后果将不堪设想。

西门·凯瑟克强硬的态度不得不缓和下来，他马上要求暂停，并召集

他的手下，紧急磋商起来。

不久，惟恐事态扩大的西门·凯瑟克迫于华资财团的压力，决定用议价购入四大财团手中所持有的置地股份。但是，老是处于被动地位的西门·凯瑟克这一次来了一个绝招，他提出了一个附带条件，华资财团七年内不得沾手怡和系股份。

由此一来，双方再一次展开了一场激烈的争论，直到最后，华资财团才让步同意忍受七年的“诱惑”之苦，不去侵扰怡和系股份。一场可能是有史以来最激烈的商场收购战，总算没有扩大并再次告一段落。而李嘉诚等人所采取的出其不意的战略是这场斗争中胜利的基础。

市场竞争，残酷无情

比尔·盖茨和他所在的微软公司向来以残酷竞争而闻名于世。今天，在同行业中，盖茨仍以残酷无情和不择手段的竞争而出名。在无数次与小公司合作的过程中，只要发现他们的创意确实有价值，他就会把别人的成果改头换面为微软的产品。

早在20世纪80年代末，由于视窗1.0版的推出使盖茨长舒了一口气，但与IBM的合作关系产生了危机。当英特尔推出了80286芯片时，IBM便开始设计基于其上的PC/AT。盖茨希望IBM公司能够基于英特尔的下一代芯片80386来推出自己的新产品，但IBM置之不理。

此时，PC/AT虽仍以MS-DOS3.0版作运行环境，但IBM与微软公司双方一致同意开发DOS的扩展版本OS/2。盖茨主张用不久后的80386芯片为运行基础，希望有更好的图形用户界面；但IBM强调新操作系统必须为80286芯片工作，OS/2必须适应这种注定要被淘汰的芯片。盖茨不愿与IBM撕破脸皮，不动声色地派出人员参与OS/2。1986年起，他开始暗中减少参与人员，而加强视窗2.0版的开发。

这时，康柏公司率先推出了80386微机，不久苹果推出麦金塔机，以其卓越的图形用户界面又对IBM当头棒喝。IBM这才意识盖茨的劝告多么重要。IBM负责人劳思对盖茨说，IBM也希望OS/2在386芯片上运行。这意味着MS-DOS要退出IBMPC领域，精明的盖茨竟答应了！

虽然OS/2的推出将威胁到微软的系统软件市场，但未等OS/2来淘汰MS-DOS，盖茨自己将开发新东西来淘汰它。

到1987年，OS/2项目的前景更加不妙，加之视窗1.0版市场反应一般，许多人认为视窗已死定了。盖茨坚持视窗第一、IMB第二的原则，于1987年10月推出视窗2.0版和视窗386版。

兼容机厂商康柏和惠普等公司因不满IBM，立即宣布支持微软视窗

2.0版。尽管IBM的新操作系统并不逊色，但当它推出时，视窗已占有相当的市场。OS/2的定价太高，又无足够的应用软件来支持，要驱逐DOS谈何容易。

微软开发视窗的商业前景显而易见，DOS仍占据66%的市场，而视窗将在DOS下运行。商业利润如此之大，使盖茨敢于承担与IBM全面破裂的风险。盖茨把宝押在视窗3.0版上。

1990年5月22日，视窗3.0版问世。从此IBM个人电脑及其兼容机开始进入一个新纪元。3.0版当年即被评为最佳软件。微软的巨大投入获得了巨大的回报。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（4）

《厚黑学》新商经之“勇断” 竞争宜“黑”（4）

商场如战场，成败论英雄

商场如战场，二者有着最大的共同点———仅以成败论英雄。在这个商业竞争越来越激烈的世界，也许昨天的你还在商界叱咤风云、风光无限，一步昏招就能让你在明天黯然“下岗”、备受指责。最近被迫辞职的波音商用飞机集团公司总裁———罗纳德·伍达德就很不幸地用他的亲身经历验证了这种假设，再次让我们知道了什么是“成者为王败者寇”。

曾经有一段时间，在伍达德的努力下，随着世界航空业的逐步复苏，波音迎来了新的高峰。然而，天有不测风云，在波音最灿烂的时候，欧洲四大工业化国家英国、法国、德国及西班牙共同组建了空中客车公司，该公司生产的A300系列空中客车占领了相当大的世界市场份额，对波音公司的霸主地位构成了巨大挑战。

1997年，波音公司与航空业的另一巨头麦道公司冲破了美国国内《反垄断法》和欧盟的阻挠，实现了航空业的“世纪合并”。理论上，新公司在全球飞机市场上所占份额达到了77%，这一空前的垄断优势使所有的人都认为，这艘新的航空巨舰将成为这一行业的“巨无霸”，稳坐头把交椅，甚至可能挤垮惟一的竞争对手———空中客车集团。然而，出乎人们的意料，一年后的波音公司手中的订单首次被其最大的竞争对手———欧洲空中客车集团超过。

根据1998年8月公布的年报，1997年财政年度波音出现了50年来的第一次赤字，亏损额高达1.78亿美元，1998年第一季度，利润额再次下降了90%。这种糟糕的状况在股市上的反映一览无余，波音公司的股票在一年中下跌了26%。要知道，无数专家指出，“航空业现在是传统工业中的最后一个增长行业”，在一片大好形势下，波音却像那号称“永不沉没的泰坦尼克号”，在首航中即遭遇冰山。

伍达德作为波音商用飞机集团的总裁，自然难逃其咎。但是客观分析原因，生产能力的不足、行业管理者出乎意料的要求等问题，并非一人之力就可扭转。

虽然很多行家包括伍达德都预测到世界飞机市场将繁荣起来，但谁也没料到高潮会到来得如此之快。波音的订单曾一度令人兴奋地由1994年的124架跃升到1996年创记录的754架，但是，供不应求的欣喜，很快变成了苦恼。

在20世纪90年代初，美国经济和世界航空业萧条时期，波音削减了大量的员工和部分承包商，以减少中间环节，降低成本，提高竞争力。可是现在情况一下子变了，波音始料不及，熟练的员工被解雇了，再也招不回来。承包商也难以适应，缺乏零部件的飞机只能躺在生产线上干着急。而新征召的新员工不仅工作速度慢，还极易出错。波音推出的“波音NG777S”很被市场看好，但生产质量有问题，1998年7月初，由于两架欧洲公司的此型号的客机在飞行中发生了发动机突然熄火的故障，美国联邦航空局命令美国航空公司更换这种飞机的动力系统；有的交付使用的飞机洗手间里忘了安装电灯。这给产量好不容易刚刚在六月份达到了历史最高纪录的波音当头泼了一盆凉水。

面对波音出现的种种情况，许多忠实的老客户纷纷另找在交货上更有保证的空中客车集团订货。英国航空公司刚刚与空中客车签订了一笔38亿美元的订单，而七月初，已经答应购买400架飞机的美国航空公司又退购30架。失去客户不说，波音仅赔偿延期的损失费就高达4.37亿美元。

成本也是波音的“瓶颈”。不景气的时候，波音为了与空中客车和当时的麦道争夺客户，不惜以低价格、高回扣打“价格战”。在1995年争夺斯堪的纳维亚航空公司55架飞机的角逐中，波音虽然赢了，也付出了高额代价。不仅付给对方高达38%的回扣，而且形成了一条不成文的规矩，只要是大宗订货，售价可低于标准价至少5%。这种竞争对波音来说就像明摆着前面是冰山，也只能眼睁睁地撞上去。

伍达德当然也了解目前的形势，他已经从降低成本入手，计划把制造成本降低25%。在对“波音777”宽体客机的设计过程中，波音全部采用了计算机，去掉了所有不必要的构图和大模型，并去掉了那些过多的配置选择。为了增加产量，消除内部生产管理结构的混乱，在1997年10月，波音甚至暂停了“波音747”和“波音737”的生产线近一个月。这进一步加剧了延期交货的情况，可是，不这么做又有什么更好的办法呢？

伍达德作为波音这艘巨轮的船长，对于眼前的惨淡局面，导航和驾驶的错误也是很明显的。

伍达德本身是个井然有序的人，他的办公桌一尘不染，喜欢的是巴赫和莫扎特合乎逻辑的音乐，他的谈吐中充满“接近理论上的完美”的工程科学语言。他确实相信世界是理性的，只要有足够多的工具、策划、计算和问题处理，就能克服困难。他看不起他的欧洲对手，认为空中客车不过得靠打折和拉关系取得成功。这使他错误地估计了形势的发展和对手的能力。

在与对手进行“价格战”的同时，他力主开发新产品，并尽可能地把这一切做得更完美，成为“以技术和服务占领市场的另一个成功典范”。但是世界航空业市场的迅速变化，使得他倡导的波音生产方式很不适应。波音赖以自豪的是世界最大的“波音747”客机，波音称之为“6000万个零件在飞机中融为一体的完美结合”。波音为客户们提供的是38种花样的仪表盘和109种白色机身诸如此类的设计，这样过分慷慨的设计耗费了波音大量的生产时间，费时费力、加大了成本，并且一点儿都不招买家喜欢。时间的丧失，就意味着机会和金钱的丧失。但伍达德强烈的自尊和过分的自信使他坚信，只要工人足够、加班加点、合理安排，应付眼前产量的问题不在话下。他虽然也采取措施增加产量，但主要着眼点还是在重新设计基本生产流程，他试图以这种方法从根本上降低成本，加快制造速度，从而一劳永逸、赢得未来。这种想法，不可谓不对，但他还有足够的时间吗？直到1998年年初，他才充分意识到问题的严重性，转而全力投入增产，可是为时已晚。伍达德终于在他“治本”疗法还没奏效之前，就倒下了。

9月4日，波音集团董事会决定，撤销伍达德的波音商用飞机集团公司总裁的职务，伍达德黯然“下岗”。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 垄断宜“利”（1）

《厚黑学》新商经之“勇断” 垄断宜“利”（1）

俗话说：“肥水不流外人田”，正是对垄断的形象概括。釜底抽薪，高薪挖人是商家的贯用之术；连锁经营，网络之战是商家事业长盛不衰的秘诀。

水不外流，独资经营

中国人有句老话，叫做“肥水不流外人田”。就连种地的农民也懂得自家灌溉的肥水不应流到相邻的土地上去的道理，而作为以盈利为目的的商人，如果经商时放弃自己即将到手的商业利益，不是连起码的常识也不懂吗？

20世纪20年代中期，永安堂在上海设了分行，花了很多钱在上海各大报刊登大幅广告。收效很大，万金油在江浙地区畅销。这个事实使万金油大王胡文虎懂得，药品的销路迅速增加，不仅要靠它本身顶用的实惠，报纸广告宣传的作用也不可忽视。他掐指一算，觉得要花那么多钱去登广告，实在不是办法。如果自己有了报纸，岂不是可以大登特登虎标药品的广告？而且有了报社还可以兼营印刷业。四种虎标药品每年需要印大量包装用品及说明书，这笔开支也很大。办了报纸之后，原来支付给人家的广告费和印刷费就变为报社的收入，而且还可以宣传自己，抬高自己的社会地位，真是一举数得。于是他于1929年在新加坡办起了他的第一家报纸，这使他的事业更加迅猛地发展起来。我们有时常常需要与别人合作而分利于人，这在条件不够充分时是必要的，但如果我们具备了过程自己把握的实力，就应该采取“不让利法则”，将利润牢牢抓在自己手中。胡文虎开办报社就是这样一着自收广告利润、印刷收入、扩大社会影响的一举三得的妙棋。

香港地产商郭得胜新鸿基地产的成功，与它经营上的不让利法则有着密切的关系。一般的地产公司，其附属业务不外包括建筑、财务及管理而已，而新鸿基地产的业务都是垂直的，当购入土地以后，几乎内部已有其他业务联合，不假外求，它自己不但有楼的设计图样，还有贸易部门购入建筑材料，亦投资混凝土生产，并设有多家建筑公司，包括电器及消防工程部门。自然，他们还是自行卖楼，并提供售后的财务、保险、管理乃至清洁的服务。这哪是其他公司所能比拟的呢？正是依靠这

种“肥水不流外人田”的做法，将本公司相关业务中有利可图的生意都尽量自己做了，从而此公司发展一日千里。

在商业经营中，“肥水不流外人田”的原则也可运用于独资企业的经营方面。当一些适合于独资经营的项目不必与人合作时，因为这些项目不需投入大量的资金，又能独自筹到资金，故可以用独资经营的方式来开办。

独资经营有如下的优点：

1.易于组织和停办。独资经营是最简单的企业组织形式。经营这种企业不必取得政府特殊批准，业主能在任何时候扩大业务或停办。

2.行动和控制自由。独资经营的所有者就是老板自己，只要遵纪守法，经营者享有完全的管理自由，如可以随意制订经营方针、制度，按自己意愿雇用和辞退雇员，甚至可以自由地犯一些错误即不是导致失败的大错。

3.无需分配利润。独资经营的利润属于经营者自己，无需与其他人均分。

网络之战，所向披靡

比尔·盖茨指出，在电脑软件强烈的竞争市场中，如果你一打盹，那么成功的机会转眼即逝。为此，比尔·盖茨给自己制定了一条座右铭：永远向新目标转移。

进入20世纪90年代之后，微软在电脑行业所向披靡，也压得其他众多软件公司喘不过气来。但快速升级战略本身也加速了整个行业的折旧，使之越来越接近所谓“增长的极限”了。为此，比尔·盖茨发现开拓整个行业就必须开拓新的生存空间，这就是网络。如果说，电脑还只是一个个孤立的神奇玩具的话，那么，把全球的电脑联为一体的网络则打开了一个全新的美丽新世界，很快就使整个行业甚至整个世界的重心都发生了偏移。但是，让比尔·盖茨感到懊恼的是，最早来到网络的新边疆拓荒的，并不是微软，而是网景。

1994年10月，网景的“航海者”浏览器正式推出，很快便风靡一时，在浏览器市场上一举占据了85%的份额，并掀起了万维网急速增长的狂潮。作为一颗网络时代耀眼的明星，1995年8月网景公司在纽约上市，

原定为14美元的发行价，投资者的狂热追捧，开盘时达到了令人目瞪口呆的71美元的天价，使这家成立才16个月、投资1700万美元的公司身价立即膨胀到了20亿美元，一跃而进了蓝筹股的行列。

网景响亮的开盘声在盖茨听来却宛如自己的丧钟：市场风向已经转移，而微软却有被潮流抛弃的危险。原本对网络带理不理的盖茨不得不承认："互联网的崛起，是十年前IBMPC发布以来业界最重要的进展。"既然如此，微软也就必须在这个行当成为赢家！进攻的号角吹响后，微软的炮弹也迅速准备好了，这就是它的"探险者"浏览器(IE1.0)。尽管它"从技术上讲十分差劲"，但一旦和无所不在的视窗联为一体就足够摧垮最坚固的防线了。为了从网景手中抢占市场份额，盖茨使出了"比免费还要免费"的手段，先向几大互联网内容供应商购到了使用权限，再把IE费提供给用户。

凭借着雄厚的财力，到1997年IE已经占据了三成的市场份额。随着IE4.0的推出，并和视窗捆绑在一起，再加上互联网接入商的加盟，"探险者"后来居上，成了新霸主。而"航海者"的荣耀则昙花一现，网景自己也在1998年11月被美国在线收购。

盖茨挥出几记重拳，不但干净利落地收拾掉了网景这个心腹大患，而且也使微软这艘电脑业的航空母舰像一艘鱼雷艇一样快速实现了向网络的转型，看得整个世界目瞪口呆。不过，这一转型实在是太成功了，以致微软的血腥气息充满了整个市场，使业界人士无不人人自危。短暂震惊过去后，一场对微软的围猎开始了。这次，大家都不约而同地聚集到了美国司法部打出的"反垄断"大旗之下。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 垄断宜“利”（2）

《厚黑学》新商经之“勇断” 垄断宜“利”（2）

连锁垄断，独一无二

日本西武铁道集团的老板堤义明，继承了父亲堤康次郎的事业，并以其杰出的经营才能推动了集团的快速发展，他个人也一度以210亿美元的资产成为世界首富。

堤义明的父亲堤康次郎是滋贺县的农民，五岁丧父，由祖父母抚养长大成人。他曾进入早稻田大学念书，后来从事股票生意，由5000日元资本赚到六万日元，买下了深川的三等邮局、矿坑，还养殖珍珠。1918年，他买下轻井泽的土地以及箱根的不毛之地，成立箱根土地股份公司。1928年，他创设多摩铁道，买下武藏野铁道。二次世界大战日本战败后，他组织了西武铁道集团。于是，他完成了土地开发与铁道经营两大事业的基础。

他的父亲于1964年4月26日逝世，享年75岁。在他去世前，他就于西武集团每年8月2日在箱根社举行例行参拜活动时，决定把西武铁道集团的管理权交给堤义明。堤义明继承了父亲75年中所开创的事业。他于父亲逝世十周年之后的1975年，开始建设大饭店、滑雪场、高尔夫球场。他父亲在死前曾规定，“我死后十年内不准动不动产”。十年后，随着日本《列岛改造计划》的铺开，土地大幅度增值，正是他发展事业的好时机，因此他大力投资于大饭店的建设。

西武铁道集团所属的王子大饭店，是全日本规模最大的连锁饭店，在全世界的大饭店中，也名列第四位。王子大饭店共有46家，有11166万个房间。这些饭店大体可分为都市大饭店和度假观光大饭店两大类。都市大饭店以东京王子大饭店为代表，拥有484个房间，而房间最多的是阳光王子大饭店，有1166个房间。度假观光大饭店最令堤义明感到骄傲。这类饭店各具竞争力，收益很高，最典型的是箱根王子大饭店、伊豆王子大饭店、轻井泽王子大饭店等。比如箱根王子大饭店，坐落在芒四湖畔，是一栋不高的建筑，只有96个房间。但除主楼之外，还有依地形不同而建筑的风格不同的142栋别墅。可以说，这是日本度假观光大饭店中等级最高的。

夏天，箱根王子大饭店一个双人房间一天可收费3.5万日元。而都市大饭店中，最高级的赤坂王子大饭店，一个双人房间一天收费也只有2.3万日元。所以，这家饭店是日本最高级的。

一般来说，度假观光饭店的使用率，一年之中能达到50%就算很理想了。可是箱根王子大饭店能达到70%以上，远远超出这个地区其他饭店之上。这是因为，西武铁道集团在这里拥有大片土地，除了建筑大饭店之外，还有俱乐部、高尔夫球场、观光船等设施，能够吸引大量游客。堤义明开发观光旅游事业的思想是："就怕你不来，只要你来了，就一定叫你有地方花掉大把的钱。"正是这样，西武集团在箱根地区提供了应有尽有的设施，几乎垄断了这个地区的旅游事业。

釜底抽薪，高薪挖人

威廉·拉道夫·赫斯特是本世纪初世界最大的报业大王。

这是一位十分复杂，充满争议的人物。他，曾经在美国名噪一时，却遭受过众多人的责难。

但无论如何，赫斯特那种大胆的作风，巨大的能量，惊人的天赋，以及他所创造发明的使报章打开销路的一系列怪招，仍为后世人所惊叹和模仿。于是，人们给他冠以一代"报业怪杰"的称号。

直到如今，熟悉新闻历史的人们仍津津乐道当年初出茅庐的赫斯特，是如何用"釜底抽薪"之术给著名的报业巨子———普利策带来无限痛苦和烦恼的。

1887年，24岁的赫斯特正式开始了他的新闻生涯。

这一年，他的父亲乔治终于如愿以偿，当上了加利福尼亚州的参议员。他把《旧金山考察家报》的大权交给了赫斯特。

初涉报业，赫斯特就开始学习和模仿普利策的办报方式。在他看来，学习普利策不是为了成为他的追随者，而是为日后对他发动大胆进攻做准备。

他对报纸的版面设计作了大胆的改革和创新，并聘请了众多新闻好手加盟，使《旧金山考察家报》办得有声有色。原本是亏损的报纸在短短几年间被赫斯特办成了一份平均每年盈利数十万美元的报纸。

但是，赫斯特并不以此满足，他的目标是向纽约进军，向普利策挑战。

1891年，赫斯特父亲乔治病逝。赫斯特继承了大量金矿和银矿股票。为了在报业上出人头地，他在母亲的支持下，卖掉部分股票，获得75万美元巨额现金。

从此，赫斯特凭借强大的财力后盾，运用他惊人的胆量和才能，开始了在报界纵情驰骋的一生。

1895年，赫斯特以18万美元收购了纽约的《晨报》，将它改名为《纽约日报》，并调动《旧金山考察家报》所有精兵良将来到纽约，全力经营这份新报纸。

赫斯特此举的目的在于向普利策极负盛名的《纽约世界报》发动挑战。

最好的进攻手段，就是先从敌人内部下手。

赫斯特挥舞起手中的“银弹”，一枚接一枚地直接掷向普利策的营垒中。

《纽约世界报》的著名漫画家鲍尔斯、剧评家达尔等都相继被赫斯特的高薪挖走。

而最猛烈和最疯狂的进攻是1896年1月那一次。

这一年，《旧金山考察家报》故意租用当时作为《纽约世界报》大本营的世界大厦作为它的东岸办事处。

当时，《纽约世界报》以内容丰富和新颖刺激吸引了众多读者，是纽约销数最大的报纸。

由于写字楼的关系，《旧金山考察家报》与《纽约世界报》双方工作人员来往极为密切。

这天，一场由赫斯特导演的戏剧发生了。《旧金山考察家报》的工作人员在一夜之间，用高薪作“饵”诱使《纽约世界报》全体要员倒戈。

第二天，这批《纽约世界报》的精英们即摇身一变而成为《纽约日

报》的人马。其中包括普利策的得意猛将、星期版编辑默利尔·高德。

高德善以那种耸人听闻和假科学的纯刺激性报道来取悦读者。他还首创了彩色印刷的连环图画，聘请漫画家奥特格尔特来画《霍根小巷》连环漫画，其中的主人公，是贫民窟一个穿着黄色的肥大衣服、总是一张笑脸的穷孩子。这个形象很快深入人心，被冠以“黄色幼童”的称号，十分轰动。

由于高德的功劳，使《世界星期报》一年内即打破45万份大关，这份每年才出版52次的世界报星期刊，其盈利和每年出版333次的世界报母版相差无几。

而能干的给《纽约世界报》带来如此好处的高德，竟将奥特格尔特连同那一个轰动的“黄色幼童”一起带往《纽约日报》。这对于《纽约世界报》来说是一个致命打击。

普利策发现一夜之间人去楼空，对赫斯特这种疯狂的抢夺，这位素来稳重的报坛领袖大为恼火。起初，他只能用同样的高薪去劝回高德等人，但令人遗憾和愈加愤怒的是，他们只回来了一天，赫斯特又用更高的薪金把他们“挖”走了。

这一次大规模的进攻几乎使《纽约世界报》全线瘫痪。普利策只好用同样的办法从《太阳报》挖来主编布拉斯本，让他重组《纽约世界报》的编辑工作。

布拉斯本的到来使《纽约世界报》重振雄风，再一次超过了《纽约日报》。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（3）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（3）

2．要谨防过于自尊。首先不论男女，十有八九都深信自己比异性优越。双方都有充分的根据。男性会说，大部分诗人、科学家等名人都是男的；女性会反驳，犯罪的也是男的多。事实上，是男性优越，还是女性优越的问题现在还难以定论，大部分人在这一问题上是自尊心在做怪。又如，无论生长在何处之人，都会据理力争地说，本国比他国好。鉴于各国都有其自身的优缺点，我们得调整一下判断的标准，以便于说明我国所具备的优点是否至关重要，而相比较而言，缺点是否微不足道；其次，判断这一问题并无绝对标准。人类本身还有一种过分的自尊。排除人类这种夜郎自大的心理状态的惟一办法是提醒自己：地球只是宇宙天体中一颗不足为奇的小星星，而人生在地球的沧桑变幻过程中只是一部瞬息即逝的小插曲而已。同时，还要提醒自己：宇宙间其他星球也可能存在着“人类”。

3．了解与你不同社会范畴的人们的观点是克服主观、武断之妙法。假如你不能出外旅行，就竭力寻找与你持不同意见的人相处。如果你觉得这些人似乎缺乏理智、蛮横无理、令人厌恶的话，你就得提醒自己：在他们的眼中，你或许也是如此。在这一点上讲，或许两方面都是对的，但不可能两方面都是错的。这种考虑问题的方法应引起你足够的重视。

4．如果截然相反的意见会使你大动肝火，这就表明，你的理智已失去了控制。这一点无须多说，你会下意识地觉察到的。假如有人坚持认为二加二等于五，或者冰岛在赤道上，你根本不必发怒，只是对他的无知感到惋惜———当然，如果你自己对算术或地理也一窍不通，这另当别论。只有那些双方都没有令人信服的证据的事情，争论才会最激烈。因此，无论何时都要注意，别听到不同的观点就怒不可遏。通过细心观察，你会发觉你的观点不一定都会与事实相符。

不要轻易闹情绪

闹情绪是要消耗精力的，如果我们把精力花在驱除不愉快的心情上，便不会有精力剩下来应付生活本身的需要。一切情绪，尤其是坏情绪，更消耗人的精力。

每个人的情绪都会时好时坏，学会控制情绪是我们成功和快乐的要诀。实际上没有任何东西比我们的情绪———也就是我们心理的感觉———更能影响我们的生活了。

1．愤怒。被人得罪了，人们往往会发怒。你发怒的时候，要自问："谁得罪了我？怎样得罪的我？我对那个人说了些什么？我本来要说些什么？为什么我没有说呢？"

倘若有人触怒了你，立刻对他讲明，大多数人都会表示歉意而仍要和你继续做朋友。

2．焦急。人们在恐怕受伤害或有所丧失时就会变得焦急（忧虑、恐惧、紧张）。

如果你感觉焦急，就应设法确定你恐怕丧失的是什么———是不是别人的爱和照顾？是你对境况和对自己本身的控制？还是你自己做人的自尊心和价值感？想一想有什么能帮助你防止损失，或帮助你准备应变。不要因为想来太可怕而把它撇开。躲避你所怕的事，只能把事情弄得更糟，问题更难解决。

3．内疚。愤怒不能适当发泄，就会掉转过来进攻你自己。一个人对自己发怒时，他就产生内疚，把每一件不顺的事都归咎于自己。例如可能以为自己未臻理想而使人失望。即使他觉得自己太无能而不敢替自己申辨，他还是可能会私下认为别人对他期望太高而愤恨他们。

你怎样对付内疚？只要记住大多数内疚来自压抑的忿怒，而忿怒又是因心灵受伤而产生的，那么解决的办法应该是查出心灵所受的伤害，并找出造成伤害的原因，再把忿怒引回原来它应该发泄的地方。

4．伤心。人们每有所失———例如友情、爱人和自尊心等———就会觉得伤心。你觉得伤心时，应设法找出失掉的是什么，这种丧失对你有什么影响，所丧失的曾经满足你哪些需要，失掉了今后能在哪里取得补偿。

你觉得伤心，而且知道是谁令你伤心，应该怎么办？如果可能，就去找那个人当面直说他伤害了你，怎样伤害了你和为什么你有这种感觉。

培养坚忍的性格

坚忍，是一种心境状态，因此它能够培养。跟一切心境状态一样，坚忍是奠基在信念的因素上的，这些因素有如下八种：

1．习性。坚忍是习惯的直接后果。

2．意志力。把一个人专注思想的习惯，用在获得固定目标的筹划上，会导向坚忍。

3．自信心。相信自己有能力实现计划，可以鼓励一个人利用坚忍的精神来执行计划。

4．欲望。人在追求拥有强烈欲望的目标时，较为容易获得和支持坚忍的精神。

5．精确的知识。如果以猜测来代表精确的知识，你就会在失望中摧毁坚忍的精神。

6．固定的目标。知道自己需要什么，是发展坚忍的最重要的一步。强烈的驱动力会使一个人去克服许多困难。

7．合作。热忱、了解和与别人的合作协调，能促使发展坚忍的精神。

8．固定的计划。组织化的计划，即使它们是薄弱而完全不实用的，也可以鼓舞坚忍的精神。

冷静地面对挨骂

人自己应该先认识到，无论多么优秀、杰出，总免不了会挨上司批评。第一次被斥责的感觉必然不好受，可是无论如何你都必须通过这一关。

刚开始由于生疏，上司或许还会对你客气点儿，等彼此熟悉之后，就会突然给你迎头一击。咆哮、呵责、说教甚至雷霆大发，拍桌子瞪眼睛等等。

有些人初遭痛斥，也许会产生“这下完了，惹上司讨厌”或“那种骂法让人受不了，干脆辞职不干”的想法，其实大可不必，这才是你真正需要冷静的时刻。

对于挨骂的原因，应该好好反省，不再重犯。至于对挨骂这件事情本身，则不必在意。管理部下是上司的职责，不妨把挨骂当成工作的一部分。

说得更彻底一点儿，骂与被骂等于是你与上司之间的一种沟通。当他开始训斥你的时候，也就代表他已经开始将你视作真正的工作伙伴。

此外，训斥的内容之中多半透露着上司的本意和大量的实务知识，应心平气和地聆听，别漏掉这些有用的情报。

不要讨厌或害怕挨骂，妥善运用上司和你之间“骂与被骂的关系”，这是促进双方了解的第一步。

实际上，长年累月地领别人的薪水做事，不可能连一次骂也没挨过。你应好好利用这些机会，把冷静地面对挨骂当成一种重要的交际术，给上司留下良好的印象。

但是，当我们挨训挨骂时，最重要的是保持顺从态度。虽然不必做到像应声虫一样的地步，但最起码，脸上应该露出反省的表情，并以坦率诚恳的语气向上司道歉。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 垄断宜“利”（3）

《厚黑学》新商经之“勇断” 垄断宜“利”（3）

借势取利，飞黄腾达

标准石油公司的老板洛克菲勒，起初财力、物力、人力十分有限，他梦想垄断炼油和销售，可他又不是亚利加尼德集团等其他石油公司的对手。

洛克菲勒的同伙佛拉格勒颇有心计，建议道：

“原料产地的石油公司在需要的时候，才用铁路；不需要的时候就置之不理，反复无常，使得铁路上经常没生意可做，一旦我们与铁路公司订下合约，每天固定运输多少，他们一定会给我们打折扣。这打折扣的秘密只有我们和铁路公司知道，这样的话，别的公司只有在市场运价竞争中落荒而逃，整个石油产业界就成了我们的天下。”

洛克菲勒选择了铁路霸主之一、贪得无厌的凡德毕尔特作为合作对象，最后双方达成协议：洛克菲勒以每天订60辆车合同的条件换取每桶让7美分的利润。

低廉的运费带来的是销售价的下降，进而使销路得到迅速拓宽发展。

从此，洛克菲勒飞黄腾达，向世界最大的集团经营企业迈进。

洛克菲勒身为弱者，如果和亚利加尼德集团当面竞争，必遭弱肉强食的结局。他巧妙地借助第三者铁路霸主的力量，以低廉的运价占据运输的优势，挤垮同行的竞争，实现了小鱼吃大鱼、垄断石油经济的梦想。

1899年6月，标准公司改组，将在新泽西标准公司重新登记，令其有权交换属下20个公司的股份，资金由1000万美元增至1.1亿美元，并发行100万股的普通股票和10万份的优先股。

6月19日，董事会宣布，所有属下的20家公司与托拉斯已废除的股票都应换成新泽西公司的股票。于是，分散的公司又重新团结为一体。

股票集中后，标准石油公司一变而成为世界上最大、最富裕的公司。1906年，公司的总资金是3.6亿美元，每年的纯收入是8312万美元。洛克菲勒的梦想变成了现实。

到1910年以前，标准石油公司已在美国石油业居于绝对垄断地位：它所承担的石油运输量占美国三大主要产油区———宾夕法尼亚、俄亥俄和印第安纳州石油产量的4/5以上；美国原油的3/4是它提炼的，它拥有全美国油罐车的一半；销售的煤油(为当时石油加工最主要的最终产品)占美国国内市场的4/5以上，占美国出口量的4/5以上；美国铁路所使用的润滑油有9/10是它提供的，它还有一系列垄断市场的副产品，以及拥有78艘蒸汽船和19艘帆船。

可是，好景不长。

1908年，美国举行总统大选。由于共和党总统麦金莱被杀，副总统西奥多·罗斯福继任总统。罗斯福认为垄断市场勾结铁路公司必将危害社会，不除不足以快人心，要拿洛克菲勒开刀了。1911年5月15日，最高法院做出了历史性的判决：长达两万字的判决书以标准公司确有垄断市场、妨碍他人经商自由的罪名，命令标准公司的股权公司必须在六个月内放弃所有的子公司，并把它们曾经换成新泽西标准石油公司的全部股票，过户退回给原来的子公司股东。标准公司这个洛克菲勒苦心经营近半个世纪的企业王国终于瓦解了，它被分成了38个独立的企业，并各自成立董事会。

由于最高法院的判决是针对公司，而不是针对公司的股东，所以公司瓦解后，洛克菲勒摇身一变，成为拥有33个不同石油公司原始股票1/4的人，掌握着24.55万份最大的股权，仍然控制各大公司。他的财富非但没有减少，反而比以前更加富有。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 兼并宜“强”（1）

《厚黑学》新商经之“勇断” 兼并宜“强”（1）

经商的过程就是竞争的过程。以小搏大，以弱制强，乘虚而入，上兵伐谋，善意收购，优势兼并，强强联合，借势上市，打造商业“航母”。

强强联合，乘虚而入

壳牌石油公司创始人塞缪尔任伦敦市长之后，他的两个长期竞争对手———一直对壳牌石油公司虎视眈眈的标准石油公司和皇家荷兰石油公司，对壳牌石油公司发动了收购攻势。

当初，当塞缪尔刚刚就任伦敦市长时，标准石油公司就已经下了很大的决心，要把这个在世界各地市场都很危险的闯入者收买过来。为此，洛克菲勒标准石油公司的中间代理商和塞缪尔秘密接触。

标准石油公司的中间代理商对塞缪尔说：“我想买下壳牌石油的股份。”

塞缪尔对这个说法一笑置之，他回答说：“开什么国际超级玩笑!”

然而那个代理商是认真的，他继续游说塞缪尔：“八万英镑怎么样？请相信我们的诚意，卖给我吧!”

塞缪尔当然是不能答应的。对于壳牌石油公司的前途，他有他自己的打算。

几乎与标准公司的中间代理商同时，荷兰皇家石油公司总裁达特汀也来找塞缪尔了。寒暄过后，达特汀就直截了当提出要求，他说：“咱们商量商量，您能卖些壳牌石油股份给我吗？”

塞缪尔说：“标准石油公司也向我提出了同样的要求，这太不可能了!

我是决不会出卖公司的股份的。不过，介绍您的雷恩曾提出，让我们和罗斯查联合起来，共同组成亚洲输出石油的贩卖公司，我们想邀请

您参加。”

达特汀一口答应下来。达特汀也有他自己的考虑。他认为，他的伦敦之行是成功的。他想：要想对付美国的标准石油公司，必须要和英国的石油业联合起来。他先和壳牌石油公司联合，以便削弱标准石油公司的实力。达特汀已经和塞缪尔约好，要联合起来，将标准石油公司赶出欧亚市场。

但是，当塞缪尔市长任满，回到他的空“壳”之后，世界石油业的局面又有了很大的变化。

自1903年起，世界石油贸易开始衰退。标准石油公司便继续削价，而壳牌公司的油轮却由于种种原因开始停航。而标准石油公司在欧洲取得了新进展，在罗马尼亚建立了一座油厂；而壳牌石油公司则因为它的伙伴德意志银行的捣鬼，被撵出德国。

事情发展到这一地步，局面就不能以塞缪尔的意志为转移了。最后，塞缪尔以屈辱的条件，同达特汀讨论全面合并。讨论的结果是：达特汀拥有新公司的60%股份，而塞缪尔只拥有40%，总经理由达特汀担任。这对新公司是适宜的，因为达特汀具有塞缪尔所缺乏的冷酷无情和专心致志的精神。这种商界领导人的品质，对一个大公司的生存和发展是有益的。

经过合并，新的巨人1907年诞生了。原壳牌公司和原皇家荷兰石油公司合并而成为“皇家荷兰壳牌公司”。皇家荷兰壳牌公司开始在新的起点上与美国争夺石油王国的宝座，新的巨人一开始就毫不掩饰它的目标。1912年，皇家荷兰壳牌公司挥戈直捣美国，在加利福尼亚等州先后设立子公司。几年以后，皇家荷兰壳牌行销世界的石油量中已经有一半是从美国本土上开采出来的。

到了1927年，洛克菲勒的埃克森公司已从“世界石油大王”的霸主地位上跌落下来。它在美国以外的世界石油制品市场上的产量已下降到23%，而合并后壳牌却迅速上升到16%。

现在壳牌的经营范围除开发石油、天然气外，还有石油炼制、化工、煤矿、金属、船舶、生物化学、太阳能、核能等等。皇家荷兰壳牌公司已经发展成为综合性的大型跨国集团企业。

借壳上市，借钱发家

1906年，被人称为股票大王的林恩电气公司创始人林恩决定利用股市挣更多的钱。

首先，林恩用现金购买了另一家电气工程公司，使林恩公司扩充了一倍，公司的股票售价立刻扶摇直上。

林恩公司的股票在证券市场上稳定的声誉、日益看涨的行情，已可以当作现金使用。因此，林恩在购买其他公司时，不必再动用现金兑现。

紧接着，林恩又买下一家电子公司，改名为林恩电子公司；收购了阿提克电子公司和迪姆柯电子公司，更名为林恩·阿提克电子公司、林恩·迪姆柯电子公司。林恩不断地收购新公司来扩充自己的公司，公司的股票像滚雪球一样迅速膨胀。

这些新收购的公司，营业额已达1500万美元。有了雄厚的资金后盾，林恩的胃口也越来越大，他瞄准了美国重要的飞机、导弹制造厂休斯·福特股份有限公司。这是一个强大的对手，林恩一方面从证券市场公开收购；另一方面与公司一些股东私下议价交易，迅速取得了近40%的股权，成为休斯·福特公司最大的股东。

1961年，林恩把休斯·福特股份有限公司改名为林恩·迪姆柯·福特公司，即著名的LTV公司。这时，华尔街开始使用“集团企业”这个名词。“集团企业”的股票也成为20世纪60年代最红的一种，林恩的LTV股票更是其中的佼佼者。

吉姆斯·林恩由起初的股市弄潮儿成长为华尔街的知名人物。他继续沿用收购的绝招，不断地推出新的公司。

收购了休斯·福特公司后，林恩筹划吞并威尔逊公司，以使自己的企业王国更为壮大。威尔逊公司是个庞大的集团企业，主要经营肉类食品包装、运动器材和药品三个行业，每年的营业额高达10亿美元，是LTV公司的两倍。野心勃勃的林恩竟想收购它，实在太不自量力了。但这次林恩又得手了。

原来，威尔逊公司的股票与同行相比，股价偏低了些。威尔逊公司既不做广告，也不在股市上哄抬自己的股价，因而投资者对它不太注意。林恩初步估算，用8000万美元就足以控制该公司的股权。但8000万美元可不是一笔小数字。

林恩以LVT公司所持有的股票做抵押，从银行借贷8000万美元。然后，他用这笔钱买下威尔逊公司的股票，威尔逊就此成为LTV的一部分。但与此同时，LTV公司却背上了8000万美元的巨额债务。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 兼并宜“强”（2）

《厚黑学》新商经之“勇断” 兼并宜“强”（2）

林恩又使出了发家的高招，即借别人的钱为自己谋利的办法，将大部分的债务转移到威尔逊公司的账下，使威尔逊公司变成了债务人。然后，又将威尔逊公司分成三个子公司：肉类加工公司、运动器材公司、制药公司。再让这三家公司独立发行各自的股票。这三家新公司的大部分股权属于LTV，其余的向公众发售。发售新股所收到的股金，正好偿付了林恩从银行借贷的8000万美元。吉姆斯·林恩几乎没花一分钱，就把庞大的威尔逊公司占为己有，林恩这种令人叫绝的赚钱高招令华尔街的同行闻风丧胆，自愧弗如。

以小搏大，以弱制强

在李嘉诚经营企业的数十年中，他利用以小搏大的方法大打收购之战，终于实现了建立庞大的跨国集团的梦想。在这其中，收购和记黄埔、收购港灯可称为是成功的两个战役。

一、收购和记黄埔

1979年9月25日夜，在华人行21楼长江总部会议室，长江实业(集团)有限公司董事局主席李嘉诚，举行长实上市以来最振奋人心的记者招待会，一贯沉稳的李嘉诚以激动的语气宣布：

“在不影响长江实业原有业务基础上，本公司已经有了更大的突破———长江实业以每股7.1元的价格，购买汇丰银行手中持占22.4%的9000万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司股权。”

在场的大部分记者禁不住鼓起掌来。

这一战，李嘉诚以小搏大，以弱制强。长江实业实际资产仅6.93亿港元，却成功地控制了市价62亿港元的巨型集团和记黄埔。

二、收购港灯

1985年1月21日傍晚7时，中环很多办公室已人去楼空，街上人潮及车龙亦早已散去；不过，置地公司的主脑仍为高筑的债台伤透脑筋，派

员前往长江实业兼和记黄埔公司主席李嘉诚的办公室，商议转让港灯股权问题，最终，和黄决定以29亿港元现金收购置地持有34.6%港灯股权，这是中英会谈结束后，香港股市首宗大规模收购事件。

当年置地以比市价高31%以上的溢价购入港灯；现在和黄以6.4港元的折让价(收购前一天市价为7.4港元)捡了置地的“便宜”———而购入34.6%的港灯股权。以市值计，李嘉诚为和黄省下4.5亿港元，显然要高对方一等。

当然，李嘉诚的收购之战也有败绩，比如李嘉诚收购置地，就苦战八年，无功而返。1988年5月6日，怡和控股、怡和策略及置地三间公司宣布停牌。同日，怡和宣布以股8.95港元，购入长江实业、新世界发展、恒基兆业及香港中信所持的置地股份，合占置地发行总股份的8.2%，所涉资金18.34亿港元。这样，怡和所持的置地股权，由原25%增至33%多，控股权已相当牢固。怡和“更胜一筹”的是协议中有个附带条款，长江实业等华资财团在七年之内，除象征性股份外，不得再购入怡和在任何一家上市公司的股份。

喧闹数年之久的置地收购战，就以这种结果降下帷幕。看好这场收购的证券界舆论界均大失所望。一些华文报刊在报道结局时，称这是“一场不成功的收购”。有些英文报刊则称这次战役是“华商滑铁卢”。但李嘉诚却像他自己所说的那样，不抱有买古董的心理，当进则进，当退则退，应该说，经得起成功也经得起失败，这才是英雄本色。

1977年是李嘉诚和他的李氏财团经过二十余年的稳扎稳打、步步为营的奋斗，真正脱颖而出的一年。他大开华资吞并外资之先河：著名的“美资永高公司账购战”，以及力挫群雄，击败香港置地房地产公司，购得中区新地王的两次战役，成为使香港英资、外资惊诧不已而使中资兴奋不已的热门话题。

当时，位于香港中区地下的中环和金钟站段，是香港中区最繁华的地段，也是世界上最值钱的地皮之一，每平方米的地价高达1万港元。如果能在这块享有“地王”之称的地皮竞争上夺标并成功地发展物业，不仅能带来丰厚的利润，而且夺标公司还可由此增强信誉且名声大振。

早在1976年，李嘉诚就获悉香港地铁公司为购得中区邮政总局旧址地皮，曾与香港政府磋商多次，希望部分用香港地铁公司的股票部分以现金支付，但是港府坚持用现金购买。于是既精通经营之道、又精通金

融之道的李嘉诚，再次利用出售楼宇和发行新股的方式，集资数亿港元现金，以打有备之战。

不仅如此，李嘉诚还获悉香港地铁公司与政府达成有关九龙湾车厂及邮政总局旧址的批地协议：地铁公司必须耗资近六亿港元现金购地而急于使现金尽快回流的具体情况，提出一个将两块地盘设计成一流的商业中心和写字楼相结合的综合型商业大厦的建议，而且一反地产界只租不售的常规。为了稳操胜券，李嘉诚还相继抛出了两个诱饵。其一是为了满足香港地铁公司急需现金的要求，长江实业主动提出提供现金做建筑费；其二是将商业大厦出售后的利益由地铁公司和长江实业公司分享，并且再超平时分红各五成的常规，由地铁公司占51%，长江实业占49%。

1979年1月14日，香港地铁公司正式宣布，中环邮政总局旧址公开接受招标竞投。素有“地产皇帝”之称的置地公司，一度盛传是夺标呼声最高的公司。消息传到长江实业，李嘉诚听后淡淡一笑，说：“传说总是传说，到底名花谁主现在尚无法定论。”在这次“地王”公开招标竞投活动中，香港地下铁路公司先后收到30个财团以及地产公司的投标申请。

1977年4月5日，各家报纸以大标题报道：“长江击败置地，夺得旧邮政总局地段。”

“这块平均地价每平方米1万港元的‘地王’，早为大财团觊觎，卒为长江投得。据地下铁路公司透露，主要原因是长江实业所提交的建议内列举的条件异常优厚，终能脱颖而出，独得与地铁公司经营该地的发展权。”

李嘉诚终于力挫多家竞争对手，一举击败一度呼声甚高的香港地产界巨子———香港置地有限公司，被人们誉为“长江实业扩张发展中的重要里程碑”。

上兵伐谋，优势兼并

1988年至1998年的十年内，海尔集团兼并了青岛电镀厂、空调器厂、冷柜厂、红星电器厂、武汉希岛公司等15家企业。1997年是海尔在国内的兼并年，一年内，先后兼并了广东、贵州、安徽等省的六家企业。通过一系列兼并和收购，海尔盘活了近二十亿元的存量资产，初步完成了集团的产业布局和区域布局，取得了明显的经济效益。近五年，

海尔集团的工业销售额以年平均69.1％的速度递增，1999年突破198亿元，为下世纪初进入世界500强的目标打下了良好的基础。

《厚黑学》　新商经之“勇断” 兼并宜“强”（3）

《厚黑学》新商经之“勇断” 兼并宜“强”（3）

市场经济条件下，企业兼并是风险很大的资本动作，海尔人经过多年摸索，已总结形成了一套充分利用自身优势，以无形资产盘活有形资产，以海尔管理、文化模式救活亏损企业的兼并谋略，在历次兼并中，屡试不爽。

谋略之一：输入管理模式，催醒“休克鱼”海尔选择的兼并目标很有特点：主要选择技术、设备、人才素质均优良，只是管理不善，处于休克亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。海尔选择“休克鱼”是基于以下两个考虑：首先，体制不顺使效益好的企业没有被兼并的动力，真正以资本为纽带的强强联合，在国内条件尚不成熟；其次，资金匮乏，使优势企业无力兼并那些需要巨大投资的亏损企业。在我国，企业出现亏损的原因多种多样，但企业经营机制不健全、管理不善是普遍的根本原因。对被兼并的企业，注入资金、技术固然重要，但这只是外部条件的优化，可治标，却不能治本。因此，关键在于解决企业发展动力和经营机制问题，变输血为造血。海尔选择那些硬件不错，只是管理不善的企业，通过输入海尔的管理和文化模式，可以很快使它起死回生，从休克状态苏醒，变得很有活力。

顺德海尔电器有限公司是海尔1997年实施低成本扩张的成功之作，被兼并的顺德爱德洗衣机厂符合海尔“吃休克鱼”的兼并策略。该公司硬件设施良好，因管理不善造成企业停产一年多。合资后，海尔集团洗衣机本部仅派去了三名管理干部，但带去的却是海尔倾心培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力。六周后，新公司第一台洗衣机诞生，随后大批高质量的洗衣机走下生产线，曾目睹“深圳速度”的顺德人不得不惊叹海尔集团的“海尔速度”。而值得一提的是，盘活这条“休克鱼”的洗衣机本部，正是两年前被海尔集团认作是“休克鱼”的红星电器厂。短短两年时间，在海尔管理文化模式浸润下，昔日“休克鱼”不仅自己苏醒，在市场中纵横驰骋，而且又催醒了另一条“休克鱼”。

谋略之二：品牌动作，低成本快速扩张

1998年，“海尔”的品牌价值达182亿元，居全国十大驰名商标第三位，是“中国最有价值的家电名牌”。“海尔”旗下，已形成了冰箱、空

调、冷柜、洗衣机等系列产业，“海尔”系数的增值作用愈来愈明显。聪明的海尔决策者们认识到，此时依托“海尔”品牌，实行资本运营，发挥“海尔”系数的增值作用，正是大好时机。经过认真的市场调研，海尔利用品牌入股等方式，先后低成本收购了红星电器厂、武汉希岛公司。1997年一系列的兼并，更是毫不例外地借助品牌运作，在硬件上没花一分钱，对被兼并的企业进行控股。其中，对合肥黄山电视机厂实现零成本收购，百分之百控股。如海尔控股的杭州海尔电器有限公司生产的海尔彩电，面市仅三个月便跻身电视机类“1998购物首选品牌”前三强行列。贵州海尔电器有限公司从1997年9月初开始试运行三个月，就实现两个突破：首批产品即出口美国；专门为适应西南地区多雨潮湿气候设计的小王子178冰箱一上市便受到消费者欢迎，上市仅三天即预约超过100台。

充分利用“海尔”品牌优势，不仅有利于扩大海尔产品的市场份额，而且大大降低了海尔资本扩张的成本。“海尔”是海尔集团一笔无形的巨大财富，然而这不是从天上掉下来的，是海尔人多年抓质量、创名牌的结果。现在，海尔人真正体会到集团总裁张瑞敏“谁砸了产品的牌子，我就砸了谁的饭碗”这句话的含金量。海尔是中国惟一的一家四类主导产品（电冰箱、空调、冷柜、洗衣机）全部通过了ISO9001认证的集团。目前，海尔已在128个国家和地区注册了516个商标，“海尔”正向世界知名品牌迈进。

谋略之三：混合兼并，完善集团产业布局

混合兼并是指在性质上既非横向、又非纵向的企业之间的兼并，通常的多角化经营即属此类。一般说来，在一国或地区经济发展前期，企业横向兼并是主要形式，待发展到一定程度后，混合兼并又成为主要形式。从海尔兼并的性质看，其一开始走的就是混合兼并的道路，如1988年兼并青岛电镀厂，改造为微波电器厂；1991年兼并青岛空调器厂、青岛冷柜厂；1992年兼并青岛冷凝器厂，改造为冷冻设备公司；1995年兼并青岛红星电器厂，生产洗衣机。混合兼并的策略，使海尔迅速走上了集团化、多角化经营的道路。借助管理、品牌、质量的优势，海尔旗下各主要产品均已形成经济规模。1997年，海尔电冰箱、冷柜、空调器、洗衣机市场占有率分别达36.9%、57.5%、29.6%、27.1%。为冲击世界500强，海尔在巩固其大家电市场份额的基础上，正大力向新行业和新领域发展：其一，信息产业：海尔通过跨行业购并的方式，先后兼并成立了杭州海尔电器有限公司和合肥黄山电视机厂，进入黑色家电领域，推出数字彩电，加上其在微电脑、企业信息化方面的研究，海尔开始进

入信息产业；其二，生物工程领域：1997年，海尔控股兼并了青岛第三制药厂，开始生物医药方面研究，进入生物工程领域；其三，小家电行业：1997年海尔借助品牌动作，兼并成立了莱阳海尔电器有限公司，研制生产洗碗机、消毒柜等，进入小家电行业，专家们预计小家电行业将成为海尔集团下一个新的利润增长点。

谋略之四：跨地区兼并，优化集团区域布局在海尔创业初期，兼并活动主要在青岛地区。随着“海尔”系列产品的市场空间不断扩展，海尔决策者把眼光投向了国内其他地区的企业，寻求兼并机会，以扩大生产规模，贴近市场。以1995年购并武汉希岛公司为开端，海尔先后在湖北、广东、贵州、浙江、安徽等地建立起了海尔控股公司，实现了生产当地化、拓展产品市场空间的目的，初步形成了集团的区域布局。其中，购并武汉希岛股份有限公司是海尔逐鹿中原、挺进江南的重要举措。武汉希岛股份有限公司曾经辉煌过，在全国最早开发出“蓝波－希岛”节能型空调，生产的希岛牌冷柜在全国销售势头良好。但希岛的辉煌是短暂的，在残酷的市场竞争下，希岛公司节节败退，仅靠冷柜苦撑日子。此时，海尔为了更大地覆盖市场，正开展市场调研，寻求合作厂家。经过多种方案的比较和多方协商后，海尔以2400万元收购希岛60%股权，实现了控股兼并。入股武汉希岛公司，是海尔聪明之举，它实现了以最小的投入拓展自己产业空间的目的。短短数月，海尔就完成了对中原重镇武汉的部署，借武汉“九省通衢”的区域优势，提高了产品的市场覆盖面，优化了集团的区域布局。

引狼入室，调虎离山

1983年，通用汽车公司董事长兼执行经理史密斯，经过深思熟虑后做出重大决策，将公司属下坐落在加利福尼亚州费雷门托市的一家汽车厂拿出来，与日本丰田汽车公司合并，生产丰田牌小轿车。当时日本丰田汽车早已以其质优价廉进入美国市场，驰骋于美洲大陆。打入美国本土，自然是雄心勃勃的丰田公司求之不得的好事，因此谈判一拍即合，合并即告成功。

美国人早就对日本汽车“侵入”美洲大陆反感至极，而史密斯竟公然将日本公司大摇大摆请到本国生产汽车，这简直是引狼入室。为此，美国汽车业界对此举颇有异议。

《厚黑学》 新商经之“勇断” 兼并宜“强”（4）

《厚黑学》新商经之“勇断” 兼并宜“强”（4）

到底是“引狼入室”，还是“调虎离山”，史密斯自有他的打算。他深切地了解到，美国汽车业界之所以在日本汽车大举进攻之下束手无措，一个很重要的原因就是过去太轻敌了。当初日本车刚刚驶入美洲之时，几乎所有美国汽车商都认为日本车不过是初学者的小玩艺、廉价的商品。对日本汽车售价低、性能好、省燃料的特点缺乏正确的认识和态度，等到日本汽车在美国越来越畅销时，美国同行便一筹莫展了。其实，史密斯与日本丰田汽车公司合并之举，绝不表明他已向日本同行俯首称臣，他知道要与之较量进而战胜它，就必须了解它，学习它。时至今日，没有一家美国厂商不明白，要想与日本汽车竞争，必须降低生产成本和提高车辆品质，只有两手齐抓，双管齐下，才能赢得这场竞争。而通用汽车公司把一家工厂与丰田公司合并，目的正是“调虎离山”，在于学习日本公司的生产方式和管理经验，然后结合美国和本公司的实际情况加以消化吸收，尽快实现战胜日本汽车的目标。

善意收购，留好名声

知恩图报，以善从商，是李嘉诚商业生涯的准则。即使后来在股市上要风得风，要雨得雨，李嘉诚始终恪守善意收购的原则。他总会将刀光剑影化为和风春雨，皆大欢喜。有人戏称，要挫败李嘉诚的收购计划很简单，只要说一声“我不愿意”，李嘉诚就不会再做任何行动了。

香港股市素以潮起潮落、凶险莫测著称。在香港股市的收购历史中，常见的收购策略主要有三种类型：

一、霸

这是典型的海派作风，一掷亿金，速战速决，以实力与对手较量，更以绝对优势压倒对方。如此收购代价极昂，一般是“残胜”或“惨胜”，或称“负创取胜”。包玉刚收购九龙仓是其典型的战例。

二、奸

“奸”就是既当庄家，又当炒家，甚至自抛自收以图操纵股市，其结果往往造成恶意收购，股民叫苦不迭，怨声载道。其代表人物刘銮雄被

称为“股市狙击手”，是人人生畏的“恶意收购”的典型。刘銮雄对香港证券业起过功不可没的历史性推进作用，但由于他奉行“恶意收购”，股市同仁闻之色变。

三、义

收购对方的企业，必与对方进行协商，尽可能通过心平气和的方式谈判解决。若对方坚决反对，不会强人所难。收购者奉行的是“善意收购”。其代表人物是李嘉诚。李嘉诚富有心计，又极有耐心，擅长以柔克刚，以静制动。他的收购从不情绪化，没有把被收购企业当作古董孤品非买不可的心理。李嘉诚遇到阻力、权衡利弊后，会不带遗憾地放弃。收购九龙仓、置地，他都持这种态度。无论成与不成，通常都能使对方心悦诚服，且在日后成为朋友。

收购成功，李嘉诚不会像许多新任老板一样，进行一锅端式的人事改组与拆骨式的资产调整。他尽可能挽留被收购企业的高层管理人员，照顾小股东的利益。股权重组等大事，必征得股东会议通过。

收购未遂，李嘉诚也不会以所持股权为要挟，逼迫对方以高价赎购，以作为退出收购的条件。

李嘉诚的形象有口皆碑，从来不用担心他会恶意收购。在商场上，李嘉诚有意去结交朋友，先不谈生意，而是建立友谊。友谊长在，生意自然不成问题。他结交朋友，不全是以客户为选择标准。如俗话所说：“人有人路，神有神道。”今天成不了的客户，或许将来会是客户；自己做不了客户，会引荐其他的客户；即使促成不了生意，帮着出出点子，叙叙友情，也是一件好事。在这方面，李嘉诚的信念是：良好的形象和信誉，本身就是宝贵的财富。

《厚黑学》 新商经之“经” 新商经之“经”

《厚黑学》新商经之“经” 新商经之“经”

常言道，商场如战场，怎样才能运筹帷幄，决胜千里呢？古往今来，成功的商人无不从做人开始，只有做个合格的好人，才能做个成功的商人，正因为有了君子爱财应取之有道的原则，才成就了松下幸之助等一大批成功的商人。也惟有如此，才能纵横商海，财源滚滚。当然，经商如果太黑太厚，无论你花招使的多么巧妙，终究有一天会露馅穿帮，那些偷奸耍滑、见利忘义、惟利是图的商人，即便赚得如山的钞票，终也不会长久。

《厚黑学》　新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（1）

《厚黑学》新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（1）

日本企业家松下幸之助说：商业竞争不相信眼泪，做生意不可拘泥于陈规，商人的诀窍就在于对顾客要厚，视用户为上帝；对竞争对手要黑，以便借“脑”生财，从中渔利。

成功需要才气和智慧

一个人的成功决不会是毫无原因的，以松下幸之助自身的经历来看，才气和智慧是他成功的重要因素。

松下幸之助在童年时代虽然比一般人命运多舛，但他观察力强，很早就有了对人生的感悟和积极奋斗的决心。在工作过程中，他勤奋努力、善于思考、眼光独到、与众不同，已经具有商人的睿智和洞察力。如在五代脚踏车店工作时，常有客人差他去买香烟。当时松下幸之助想：每天有人托我买香烟，要一次一次地跑出去零购，不如一次多买一些存放身边，每当有人托我买烟时便拿出一盒给他，自己可以节省气力和时间，客人也可以在转瞬间就得到烟吸，自己借机还可以赚一点儿钱。为此人们都佩服他头脑聪敏。

松下幸之助在少年时期便富有才气和正义感，直到他后来成为一个大商人，他那富有创造性的才智、诚实的天性以各种不同的方式发挥得淋漓尽致，并且始终如一，到老不变。他身体虽然孱弱，可是苦难的境遇，把他的意志锻炼得钢铁一般坚强；他生来外貌柔和，内心却蕴藏着一股大丈夫对任何事无所畏惧的冲动。在五代脚踏车店工作时期，老板十分器重他，但在1910年，他忽然下定决心辞职，想要进入与脚踏车没有直接关系的别种行业里去，希望发现一个新的、更有意义的生活环境。他喜好预测、推想和分析，有先见之明，不为过去的事物所羁绊，随时随地表现出决断能力，具有商人的战略眼光。他善于分析市场，洞察战机。他觉得脚踏车逐渐普及，价格越来越低廉，它的需要年年增加，店主早晚是要放弃零售业，去做大阪批发商的。现在脚踏车已成为日常实用的东西，可是，当时大阪全市动工铺设有轨电车线，着手完成交通网的计划，各线电车一旦完成通车，脚踏车的需要就会减少，将来这种行业是不容乐观的。与此相反，电气事业日后一定能兴盛起来，因此松下毅然辞换职业，决心献身前景更好的电气事业。不久他就职于大

阪电灯公司。

在大阪电灯公司，他遇到问题时能够深谋远虑，动脑筋、想计策、拟方案，这可以说是他从社会许许多多的磨炼中体验出来的一种处理事务的新方法。这种办事的方式，不仅获得了理想的成果，同时也为上司所称赞和欣赏，他很快被提升到一般工程人员所羡慕、所争取的检查员的职位。以往听人命令默默工作，现在突然变成“权威专家”，站在检查员的位置上发号施令、指示别人，公司的人员自然重视他，外面有业务关系的厂家用户也对他无不表示敬意。检查员的工作比较清闲，可是，松下幸之助时常觉得，一个人应该每天多工作，与其空闲不如忙碌，忙碌的人生才有冲劲、才有意义。像这样悠闲自得的检查员生活，使他不仅缺少兴致，有时还感到空虚、难过，竟招致一场肺病。由于患病请假，薪俸停给，生活费用无处张罗，他迫不得已以带病之躯，仍坚持上班。那时他常想，为人做嫁衣，终归不是办法！即使开设一间最简易的小商店，自己独立去干，也比拿人薪水、受人驱使好得多。他这样想，自然是不愿受环境的束缚，而想要创造环境，并且一个新的念头突然浮出脑际，那就是自己设厂制造改良型电灯灯头。经过反复实践，他终于研制出改良型灯头，并获得专利，但公司对这一创新性活动未加理睬，使松下的一腔热血付之东流。

在人生的十字路口，憧憬未来，不满现状，何去何从，需要一番选择。松下家境贫苦，意识到长久靠薪水养家不是办法，万一有一天生活无着落，将何以自处！不如趁着年轻，创造属于自己的事业。于是，他便毅然向公司提出辞呈，开始独立经营事业，此时他年仅24岁。这一断然的决定，掀起了电器业的一场革命，造就了一位商界大亨，崛起一座电器王国，塑造了一个经营之神!

与众不同的自来水哲学

在松下开始自创事业不久之后的一个炎热夏季，他走过大阪天王寺附近偏僻的街道。这一带的房子外面设有共同使用的自来水。这时候，有一个拉木板车的车夫在这里休息，车夫打开水龙头，先含一口水漱口，然后喝起自来水解渴。要知道，自来水并不是免费的，因为经过加工可做饮料，所以要收费。从某种角度来看，这个车夫等于随便取用有价值的东西。可是，松下看到并没有一个人来纠正他这种行为。

若是别人看了，会习以为常，但松下看了之后，有一个感想：为什么车夫随便取用他人的东西而不受责备呢！就算有人责备，也只是责备

他没礼貌、不客气的态度，绝对不会坚持因为他取用了别人的东西，一定要他付钱。自来水，对一个在炎夏里拉板车的人而言，比任何东西都好喝，价值非比寻常。他取用了这种有价值的东西，可是对于这样的一个人，没有人说他是小偷。于是松下先生发觉不论是多么贵重的东西，大量到几近无限的时候，就好像不值钱似的。将这个道理推至市场经济中，松下认为，在人类社会中，电冰箱、衣料等都和水一样，是民生必需品，如果这些东西像不要钱似的，大量供应，社会上就不会有穷人。没有穷人，对人类而言是最大的幸福。从贫穷中会产生许多犯罪。俗话说："贫比病还苦。"若像自来水一样，一切想用的东西都可以免费供应时，情况就全盘改观了。为此，松下确定了自己使命：

"我的任务就是把电气用品做成像自来水似的，这是我的生产使命。当然，实际上很难做到这个地步。终极目的，在于使东西的价格便宜到好像不要钱似的。"

松下从自身经验指出，不断地满足国内市场的需要，提供越来越多便宜的产品是使人们过上美满生活的保证。而与此相反，日本政府要推行贸易自由化，担心自由贸易会引进便宜的东西而引起市场的混乱。为了不使这种情形发生，甚至完全杜绝自由贸易，只好投入资本，尽量使设备现代化，提高品质，降低价格，增加外销的能力。即使贸易自由化也不必担心。这是政府的方针，也正在努力进行。事实上又如何呢？即使设备现代化，也投入资本了，物价却反而上升。事实和意愿并不一致，既然如此，与其使设备现代化不如维持以前的样子，这就是现在所犯的大错误。

为了实现松下自己的这种"自来水"哲学，松下认为，生产大量廉价的商品这一使命不仅要日本一国来做，还要全世界同心协力，使物价越来越便宜，这才是生产者的使命。

《厚黑学》　新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（2）

《厚黑学》新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（2）

松下的这种自来水哲学，以不断满足更多人的生活需要为目的，应该说是一种很崇高的思想境界。在日常生活中，赚钱或个人的成功，当然可使人兴奋，但为大众生产的神圣使命更加尊贵，它会使企业家及员工本身产生全力以赴的正义感和希望。这就是松下自来水哲学的可贵之处。

做生意不可拘泥陈规

经商做生意的最大目标就是营利。作为杰出商人的松下十分了解这一原则，因而在其经营管理过程中也时时刻刻以之作为自己的座右铭。这样，松下在商界长青不衰，不仅因为走对了电器之路，更在于他在生意上绝对的精明。有巧必夺，有利必争，自己不获利绝不干，甚至无端地要从对方身上抠下三分财利来，这都得益于松下对于生意来往原则的灵活掌握。

1927年，住友银行职员伊藤拜访了松下八次，请松下与住友交易。松下原来的交易银行是十五银行，故而他每次都以奉行一行主义而婉拒。其实，松下并非只与十五银行发生关系，与六十五银行也有业务往来；他也并非不想与住友交易，住友的实力远大于十五、六十五银行，与住友交易会提高松下的信誉。然而，松下摸透了银行家们的心理：银行最乐意与信誉看好的商家往来，而他松下电器正处于蓬勃发展期，所以各家银行都想争取。松下要借机拿人一把，做一笔有利于自己的交易。

这时，住友银行的伊藤第九次造访松下，单刀直入：“松下君，您并非严守一行主义，据我们所知，贵公司与六十五银行也有交易。”

“伊藤君，我输了，只好向你投降。”当别人揭出自己的底细时，松下很干脆地认错。然而，他话锋一转，“不过，要交易，我有个条件，两万元以内的金额，你们能不能随时借给我周转？没有这种便利的话，跟你们交易就没什么用处，我还是照旧与老银行来往比较好。”

“住友银行一旦信任谁就会尽全力帮忙，但是在要借钱之前，必须先

有存款实绩。”

企业在向银行借款之前，应先在该银行有存款，这是惯例，是银行所持的业务往来原则。这一点，松下不会不知，但是他还是借机提出了过分的要求。

奇怪的是，经过几番交涉，住友银行同意了松下的要求。这是因为松下很及时地把握住了自己在商业交往中的优势，要知道此时的松下电器影响越来越大，银行在与松下打交道时，明显处于下风的位置，而松下正是利用银行这种患得患失的心理取得了交易的成功。

用户就是上帝

用户是上帝，这样的说法目前已得到了商界的普遍认同，松下幸之助在他长达数十年的经营过程中，将这一经营哲学贯穿到企业管理的每个环节中，从而取得了巨大的成功。

松下幸之助于1918年创办了松下电器公司，没过多久，研制了第一个产品———双插座，受到居民的热烈欢迎。此后，不到十年时间，松下公司一跃而成为日本电器业的霸主。

松下公司之所以发展如此之快，与掌舵人松下幸之助的经营策略密切相关。松下幸之助善于打破传统，创造出自己独特的营销思路与风格。在公司初创时，他没有遵照日本惯有的做法，用自己的名字作商标，而是选择“NATIONAL”为商标，以表达他们要将电器产品普及于大众的宏大理想。在产品销售方面，他也没有依靠日本最主要的制造商系列商店的配销系统，即独立的制造商代表网，而是创办了自己的配销网络，把公司的产品直接运送给零售商销售。而且，为了加强产销之间的紧密合作，松下幸之助还给零售商提供资金，以帮助其开展贸易。为了扩大市场销售，松下幸之助在日本第一个推行了分期付款制度，不仅使销售额大增，还进一步加强了公司的地位，提高了公司的声誉。

松下幸之助独具一格的经营策略保证了公司的稳定发展。例如在20世纪30年代大萧条时期，日本工厂纷纷倒闭，公司接连破产，松下公司也陷入极大的困难之中。这时，有人向幸之助建议，仿效别的公司的做法，大幅度压缩生产，裁员一半。正在病榻上的松下幸之助认为，减产裁员不是最好的办法，只有活跃生产，增加销售，减少失业，才符合公司的长远目标，有助于公司的发展。于是他们做出决定：工人一个不

减，生产实行半日制，工资按全天支付。职员在休息的时间全力推销产品。听到这个决定后，全体员工备受感动，上上下下，齐心协力，在几个月的时间里，就把库存积压的产品全部卖出去了。公司渡过了难关。

当年，索尼公司最先开发出录像机，一度占领了大片市场。但是松下幸之助通过调查发现，索尼公司的录像磁带只有2个小时，而顾客大多希望为4～6小时录像磁带的录像机。根据这一信息，松下公司很快就研制了一种能满足顾客需要的较小型录像机，价格比索尼的还低10%～15%，产品在市场上迅速取得了优势地位。

松下幸之助作为一个高明的企业家，十分重视产品的质量。公司建立了全面的产品质量管理制度，开展“不合格率为零”的运动。为了提高产品质量，松下幸之助不惜花费巨额资金进行职业培训，以提高工人的技术能力和职员对产品质量重要性的认识。公司还鼓励职员提出改进管理、提高操作技能的建议，并对每项建议都认真研究，按成效排成1～9档，对成效卓著的建议者，给予丰厚的物质奖励。

除了以优质产品抓住顾客的战略之外，松下幸之助还频繁地采用广告宣传的攻势。1951年，松下公司就成立了宣传部，松下幸之助亲自出任部长。对广告宣传如此热心，他本人解释说：只有广泛的宣传，才能让本企业产品为广大顾客熟知，顾客才能购买公司的产品，才可能爱上自己的产品。因此，松下公司的宣传活动十分活跃，每年广告费为1亿美元，居日本公司之首。

松下幸之助的“用户是皇帝”的经营思想，不仅是松下公司在强手如林的世界市场中立于不败之地的保证，而且也是人类所有的经营活动获得成功的不二法则。

商业竞争不相信眼泪

松下幸之助的经营思想中的激励艺术，把日本式管理模式发挥得淋漓尽致，“经营之神”的经营灵魂因此令世人着迷。

松下公司内部蕴涵着强劲的内聚力，对外积聚着巨大的开拓力。而这一切都凝集于松下精神里：“产业报国、光明正大、友善一致、奋斗向上、礼节谦让、顺应同化、感激报恩。”

《厚黑学》 新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（3）

《厚黑学》新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（3）

激励，形象地说就是让员工“充电”，即积蓄工作动力之源，或者说就是启动员工潜能和积极性的“钥匙”。

松下公司高度重视员工的素质训练，它众多的管理程序、条令、制度和规范都无法同管理中的注重人性、体贴人心相分离。设在日本东京近郊的松下经理人员训练学校的核心培训课目有三：其一，松下精神、信条和经营理念的学习和领会；其二，小到电话礼仪、名片接送，大到合同签订、贸易洽谈等工商经营实务的训练和学习；其三，管理人员心理素质训练，包括体质、道德品质和个人素质。

商战不同情弱者，商业竞争更不相信眼泪。众多企业都把管理人员的心理素质放在训练的核心环节上，要求其在恒久毅力、自我控制、忍耐力等方面具备一流的素质。松下幸之助坚信：要取得任何工作成功，员工的耐挫力和承受压力等心理素质极为关键；任何成功、显赫工作的背后，都包含着繁琐、枯燥的工作努力，这一切都应该纳入学校的经理培训计划。

实行分权是松下幸之助经营策略的另一项重要方面。其方法是以每一种产品的生产部门为一独立单位，赋予各独立部门绝对权限，彻底加强生产和销售两方面人员的职责，这样，经营责任划分清楚。各部门的盈亏独立核算，绝不允许以某部的盈利来弥补某部的亏损，废止以前各部门相互间的损益抵补办法。各独立部门要凭自己的努力和创意去争到营业利润，以此利润贡献于公司之成长、壮大。

又例如拔草课。划一块空地，每人承包一块。该空地几乎无任何杂草，却让你在规定时间完成这件工作任务。能否冷静、克制、忍耐而又稍安勿躁，认真、扎实地完成这件近似苛刻的工作，将关系到你能否顺利过关；否则，等待你的将是更大的一片不毛之地和更为漫长的时间。

再如唱歌课。把身着漂亮礼服、手提高级办公包、仪表堂堂的未来管理人员，送到繁华的闹市街口或者人流拥挤的超市广场。你需站直身子，取出公文包里的歌页，有“销售员之歌”，还有就是让人很有点儿难为情的“情歌”之类，大声地、气顺地、面不改色心不跳地去尽情表演。

能否坦然、自信、有礼、有度地面对众人的指责、嘲笑、刁难，是周围考核人员打分的关键点。不过关，更热闹的场景和更繁杂的人群将等候你的来到。通过执行以上一系列近似残酷的培训计划，松下幸之助将企业员工打造成具有非凡毅力和勇气的事业开拓者，以此作为与其他公司竞争的武器，这样的结果当然是锻炼了队伍，提高了企业的形象和知名度。

“借脑生财”才能从中渔利

一个人的智力是有限的，因而要借助于参考他人的意见；一个企业的技术也是有限的，因而要借助于吸收其他企业的先进技术和成果，松下幸之助将此形象比喻为“借脑生财”。

1952年，日本松下电器公司与荷兰菲利浦公司就有关技术合作问题进行商务谈判。菲利浦公司提出技术使用费的提成率为销售额的7%，松下幸之助先生经过艰苦的斗争，把提成率压低到4.5%，但菲利浦公司又提出新的要求作为提成率优惠的条件：专利转让费定为55万美元，并且必须以总付形式一次付清。

当时松下电器公司的资本总额不过五亿日元，而55万美元相当于两亿日元！这笔技术转让费对松下公司来说的确是一个相当沉重的负担。对方的要求、条件能否接受呢？妥协和退让值不值得做呢？松下幸之助感到极度的犹豫。合同文本是由菲利浦公司拟就的，其中的违约和处罚条款的订立也都有利于菲利浦公司。松下幸之助在形势对己不利的情况下考虑到了“假人之手，从中渔利”的策略：如果做些妥协、退让，接受对方的条件和要求，付出这笔钱，对松下公司的发展，对日本电子工业的发展都是有利的，因为接受了条件和要求，就可以利用对方的技术专利，为自己生财，这叫“借脑生财”。

松下幸之助为了保证技术合作项目的效益稳定，又对菲利浦公司做了深入细致的调查研究。在调查中，他发现菲利浦公司拥有一个3000名研究人员的研究所。他们设备先进，人员精良，每天都在进行着世界最新技术和最新产品的开发研究。松下幸之助暗自思忖：如果创造一个同样规模、同等水平的研究所，要花上几十亿日元和几年的时间，而现在，以两亿日元为代价，便可以充分利用菲利浦公司研究所的人员和设备，可以达到“假人之手，从中渔利”的效果，这事何乐而不为呢？于是，松下幸之助先生毅然和菲利浦公司签订了合作合同。从此，菲利浦公司派出了技术骨干前去赴任，他们把技术、知识和管理经验传授给了

松下公司。在双方的合作期间，松下公司便利、迅速地获得了菲利浦公司最新的技术发展。双方的合作，为松下电器公司发展成为驰名全日本乃至全世界的公司打下了坚实的基础。

松下电器公司与菲利浦公司的这场交易中，松下幸之助先生运用了“假人之手，从中渔利”的技巧，做出了妥协和让步，接受了菲利浦公司巨额的专利转让费和不公正的违约和处罚条款。但松下幸之助先生的让步，换回的是公司发展的强大的助推力———菲利浦公司世界称雄的技术实力，使松下公司最终发展成了世界著名的电子工业公司。

此案例也说明，如果交易者在商务会谈中能够灵活巧妙地运用“假人之手，从中渔利”的技巧，将会较顺利地实现交易目标。运用这种技巧，可以通过放弃一些眼前的、微小的利益，以换取长远的、宏大的利益。要明白，运用这个技巧的关键是为了从中获取更大的利益而甘愿放弃一些利益，从而获得可以利用“别人之手”的条件，而且因为它的表面现象是放弃了一些利益，因而终于打破僵局，使会谈重现生机。

以纯正之心经营企业

日本著名企业家松下先生十分重视纯正之心。他在日记中写道：据说学围棋的人，大约下过一万次棋便可拥有初段的实力。我认为培养纯洁之心的情形亦然。首先，早晚要着意于培养纯洁之心，并反省自己的日常行为是否端正，这样持续一年、两年，做一万次，亦即经过30年以后，即可达到纯洁初段的程度。到达纯洁初段时，才能算是拥有正常人的心态。这时，所有的判断和行动大致不会有什么差错了。

松下在另一则日记中说：

“我认为成功的经营者和失败的经营者之间最大的分别，在于究竟能做到几分大公无私，以无私之心观察事物。以私心，也就是以私人欲望经营的人，必定失败。能战胜私欲的经营者，才能促使事业兴盛繁荣。

“一切以公利为出发点，不为私欲所蔽。换言之，需有一颗正直的心。所以，我认为最重要的，就是不受私欲诱惑，以纯正之心观察事物，而且经常审视自己，告诫自己。”

为了实现自己的这种纯正之心，松下幸之助创造了“自来水哲学”，将生产目标与广大用户的生活水平提高，以及生活得更加便利联系在一起，这样既实现了商业的最大利润，同时又为社会作做了巨大的贡献。

松下幸之助曾说：“顾客的意见是上天之声，用户是皇帝。”这种经营思想在20世纪30年代被视为一种经营的异端，可是在今天更为激烈的市场竞争中，却充分显示了它的价值。它要求经营者必须优先考虑到人们的需要，把顾客的利益放在首位。正是本着这样一种精神，松下公司赢得了广泛的世界市场，目前世界上每出售十台录像机就有两台是松下的。松下的成功印证了一个道理，那就是如果商家为顾客的利益着想，那么顾客及社会对商家的回馈也将是巨大的。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（4）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（4）

挨骂之后，不可垂头丧气，亦不可嘻嘻哈哈，让人产生随骂随忘的印象。当然，最重要的是应尽快改正错误，无礼的反抗态度只会使自己受损害。

会哭的孩子才有奶吃

成人用语言交流信息，婴孩儿用哭声表达意愿。婴孩儿的哭，不仅仅告诉大人他饿了，更多的时候，是要大人抱他，和他一起玩，让大人爱抚他。哭是婴孩儿的语言，他以特殊的方式告诉大人，他需要抚爱，需要温暖，需要慰藉。相反，不哭的孩子，大人就很少去关注他，因为他乖、不哭不闹、不让人烦，甚至有时竟让人忽略了他、忘记了他。因此，爱哭的孩子也是被人抚爱最多的孩子。

示弱并非弱的表现，它是中国人争取利益的一种谋略。

婴儿时期的哭声能吸引母亲的注意力，尤其是双胞姐妹或兄弟，这一点更为明显。一个哭得厉害，一个却不爱哭，爱哭的就会得到的爱抚多，吃的奶也多，更容易被人注意，而不爱哭的则相反。婴孩儿的哭是一种手段，一种招式，而成人在需要别人注意时，方法也和婴孩儿大致相同，只不过，他把哭变成其他方式而已。

主动向朋友诉说自己的苦恼，使人感到你也有弱点，也需要慰藉。而给予别人以慰藉，是一般善良的人引以为荣的，不少人正是利用人们同情弱者这一点而谋求自己平时谋取不到的利益。

有些歌星或演员为了提高自己的知名度，扩大影响，也往往利用这种技巧进行自我宣传。因此，想要成为明日之星，必备的条件当然很多，其中之一就是要以艰苦的历程博取人们的同情心。

有些人声称：“我少年失父，母兼父职，经历过千辛万苦”或“我年少失父，母病甚笃，靠我一个人来养活一家老小……”将这类极其悲惨的遭遇，在适当的时机里向人道出。有人认为这是一种常识性的技巧，是利用所谓心理上的压迫感现象来得到他人的同情。

又如女性职员在公司最容易使用弱者的攻势。当她因不称职遭到批评时，哭泣就会作为武器———你无法同一个已崩溃哭泣的人较量。想想你自己在这方面的经验吧。你在和你的孩子、父母谈一个什么问题时，你立场正确，理由充足，最后所有的有利因素都归于你，突然间，他们的眼眶涌出了泪水，一颗颗泪珠沿着他们的脸颊向下滑落。你会有什么反应？你决不会想：我要制服他，继续前进，将他逼死。大多数人都开始退却，说:“算了，算了，别哭了，我想我太生硬了些。”甚至可能再加上一句，“姑奶奶，别哭了，你想要什么吧!”

有人认为哭泣是女性的专利法宝，其实这话并不尽然。男人的眼泪正因为不常流而更有效，这就是“物以稀为贵”吧!

例如：一家公司搞分流下岗，多年来一直想要解聘一个高大结实的男领班，这家公司对事情的处理方式极为谨慎，决不会只贴出一张解雇通知，或者叫某个人到办公室里去宣布：“你被开除了。”这样，他会上诉劳动仲裁委员会，请求劳动保护，并会给公司安上排除异己的恶名，破坏公司名誉。于是，公司会安排一个会议。在会议中，人事经理会对将被解职的雇员提及“在公司范围之外的生活”及其他事业的选择。通常，职工对这种微妙的暗示的反应是自动辞职，这样一来，公司甚至连退职津贴都省下了。

但在过去的一年里，人事经理与那个领班已会晤过四次。每一次，人事经理都向那个领班暗示公司已不需要他的服务了，但是每次那个男领班都抽抽噎噎，而且痉挛地唉声叹气。这可能是狡猾的表演，却使得人事经理为之气馁。事后他总是对另一个经理说：“听着———如果你想要开除他，你自己去对他说吧，我办不到。”那个领班始终在那个职位上。

不要死要面子

虚荣心人皆有之，死要面子则是虚荣心的最具体表现。一个人不可能不要面子，但又不能够死要面子。死要面子的人，往往会真正丢了面子。

曹雪芹在小说《红楼梦》、曹禺在话剧《北京人》中，都以生动的笔触，真实地描写了本已败落，但仍不肯放下架子的诸多“世家子弟”的形象。在他们看来，如果这些架子一旦全不存在，活着还有什么意思！在这里，架子实际也就是面子，可见，有些人是把面子看得比生命还重

要，这就是他们的人生道理。

面子当然不能不要，一个一点儿面子也不要的人，恐怕自尊心也不复存在。关键的问题是要搞清怎样做才算不丢面子。什么面子可以丢，什么样的面子应当保？

一句话，出于虚荣的面子应当丢，有关人格的面子需要保，不保何以处世？而保的办法就是实事求是。事实俱在，曲直分明，面子不保亦在；哗众取宠，装腔作势，面子虽保亦失。不适当地过分看重面子，在中国传统思想里是颇为严重的。其实，“面子”是中国人心理上的沉重包袱，看似薄薄的情面，其实质则有令人难堪的苦衷。

中国古籍《墨子·离娄下》中讲了这样一则故事：齐国有一人，娶了一个媳妇，还有一位“偏房”。这位先生祖上也许发达过，可现在不行了，然而他的面子可低不下来，就是在自己的妻、妾面前，也忘不了打肿脸充胖子。于是他对她们说，经常有贵客请他赴宴，而且每次回来都装成酒足饭饱的模样。其实，每天他都来到东门外的一个墓地里，跑到上坟人那里去乞讨剩余的祭品。原来他就是这样参加宴会的！而每天他都跑回来洋洋自得地在他一妻一妾面前摆出一副不可一世的样子，丝毫也不感觉惭愧。因为在他看来，这样才算有面子，还管什么死要面子活受罪。

“面子”有时还是伤害自我的导火索。

中国古代的时候，人们把勇敢看成有面子。传说有两位勇士，为了表示勇敢，居然互割对方的肌肉下酒，最后双双送了性命。这种要面子，当然是非常愚蠢的。但是在那个时候，却也司空见惯，并不足怪。

“面子”更是社会剧变时的晴雨表。

在市场经济的社会中，社会、人类在不断分化，贫富差距在不断加大，许多人在社会剧变中失去了自我价值的判断，他们的心理遭到极大的扭曲，因此只有借助于虚荣来满足自己的面子和虚荣心。

《厚黑学》　新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（4）

《厚黑学》新商经之“经” 商界楷模松下幸之助（4）

企业家的两大责任

关于企业家的责任，松下幸之助有着长期的思考，正因为如此，他关于企业家责任的阐述也更为精彩和丰富，而它的内容都可以归结为两点：一是企业家要贡献社会，二是企业家要服务顾客。前者是松下幸之助确定的松下精神第一条，即“产业报国”；后者则是松下幸之助著名的“自来水哲学”。数十年来，这两方面的责任，几乎集中表现在我们所有看到的那些优秀企业家身上。

一、贡献社会。这是一种以对国家、对社会作贡献为特色的企业家精神。强烈的爱国心和社会责任感是企业家获得成功的最宝贵的精神动力。中国长虹集团总经理确定长虹的宗旨是：产业报国，以民族昌盛为己任。广东健力宝集团总经理李经纬以赞助中国体育事业为己任，仅1990年就为亚运会组委会提供一亿元的体育赞助。健力宝为中国体育事业的发展做出了不小的贡献。丰田汽车公司的创始人丰田喜一郎立誓：“要用毕生的精力，创造出不亚于美国的轿车。”美国企业家艾柯卡在《振兴美国》一书中说明，他之所以为克莱斯勒汽车公司的起死回生而奋力拼搏、呕心沥血，动机之一是“让美国人买美国货”，“让我们恢复伟大祖国的荣誉”。可见，作为企业家，必须认识到企业是社会的细胞，企业的生命之源来自社会，企业只有担负起崇高的社会使命，才能富有生命力。企业家如果只一味地追求企业利润，而不顾国家、社会的利益，也就不成其为企业家了。

二、服务顾客。这是一种以顾客第一、服务至上为特色的企业家精神。

美国IBM公司人托马斯·沃森为公司确立了“以人为核心，并向用户提供最优质的服务”的宗旨。他的儿子小沃森进一步把优质服务作为公司的立业之本，为顾客提供第一流的服务是IBM的天职。奉顾客为上帝，各项工作围绕顾客来展开。该公司的管理人员千方百计地接近顾客，认真听取用户意见。用户如对产品提出重大意见和建议，会引起高度重视，由公司总裁亲自处理。如果公司租给用户的计算机出了故障，几个小时内就会有技术人员赶来维修，有时甚至从国外专程赶来。公司对职工的

考核与奖励，视客户的满意程度而定。公司推销员每月必定聚会，讨论工作。服务第一、顾客至上成为IBM上下的共识。在我国，类似IBM服务精神的企业也很多。例如长虹集团视用户为衣食父母，长春国际贸易中心推崇“火、铁、牛”精神，像火一样温暖、像磁铁一样吸引、像老黄牛一样服务于顾客。营业员被誉为“传播真善美，温暖万人心”的生意人。在民航系统，中国国际航空公司、中国东方航空公司、中国南方航空公司、北京首都国际机场等企业相继推出了“承诺服务”。企业的这种服务精神都是企业领导人对企业家精神的体现。

《厚黑学》　新商经之“经” 儒商生意经（1）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（1）

财富人人都爱，但发财的途径却不相同。企业的发展要以人为本，只有上下同心，广结人缘，才能财源广进，无往不胜。施以仁慈，以德报怨，是赢得顾客的良招。

企业发展，以人为本

当经济不景气或公司经营出现了困难，大量裁员是许多企业常用的做法，但这种被称为“减量经营”的方法并不是每个企业克服困境的惟一办法。松下先生就十分反对采用这种方法。

有人说，松下先生确实是一个天生的人道主义者，他那种重视人类的心意和尊重人类的精神，全部表现在一贯的人事政策上。一般来说，担当公司领导职务的企业家，自然希望公司愈来愈好，为了公司的发展，就要在人事政策上下功夫。因为公司的繁荣和人才的培育是不可分的，所以为了衡量每个员工的能力和向心力，企业就必须采取各种方法和手段。松下先生也同样是为了使公司更好而培育人才，但他最先想到的是，为了这个职员本身的前途，必须将他的能力发挥出来。

从松下公司采取的人才措施和方法的表象上看来，或许没有什么不同，但每个公司的主管对人基本上是采取什么样的态度，员工是相当敏感的，因此，在人才的培育上是有重大的影响的。

我们也常可见到一些公司总裁，虽然嘴里说“人是最重要的”，但一遇到公司的员工过多，就以不尊敬的态度去对待他们；相反的，要是遇到员工不足，就把那些仅有的员工捧上天，深怕他们辞职不干，不敢施以严格的训练。因此，他们就不会考虑这个员工本身的前途，更不会去引导他发挥自己的能力，而松下幸之助则恰恰相反。

在企业界，“减量经营”这句话是用来代替过去的高度成长经济的。裁减多余的人员，维持适当的规模，确实是非常重要的，也是所谓的经营之道。但是，身为公司的总裁，对随意解雇员工，或制定裁员政策，如果一点儿也不会感到痛心，真令人怀疑这个企业是否能成功地培育人才。

在经济景气的时候，大量雇用员工；经济不景气的时候，便予以解雇，这在资本主义经济里，或许是理所当然的事，但这种作风，却无法培育出像松下电器公司所要求的：员工和公司要成为一体，并且各同事之间都要有集体荣誉感。如果公司方面只考虑公司的利益和方便，而不顾员工的想法，甚至觉得牺牲他们都可以，那么员工方面当然也不会存有和公司共存亡的想法，更不会认真工作。

松下先生一向有“企业的最大财产就是人”的信念，并且正因为认为员工是财产，所以不可以随便裁减。

从另一个角度讲，松下先生的“企业的最大财产就是人”的理念正是来源于他那种“万事拜托”的感恩心态。可以说，注重情感投入正是松下幸之助经营成功的重要因素。

万事拜托，学会感恩

在现代企业管理中，注重情感投入而获得成功的例子层出不穷，松下先生依靠“万事拜托”的感恩心态，使自己的公司由几十个人发展到闻名全球的“松下帝国”，就是其中的一例。

松下先生那种“万事拜托”的感恩心态具有很大的力量，这种领导艺术和管理艺术的实质就在于它确立了领导者与被领导者、管理者与员工之间健康、和谐的关系，确立了企业及其未来与每个员工之间生死攸关的关系。松下认为，企业犹如一个大家庭，它的兴衰荣辱与其中每个成员都有着十分密切的关系。企业成功了，固然有领导者和管理者的功劳，但也有普通员工的汗水和心血。作为一名优秀的领导者和企业家，必须具有对下属和员工的感恩心理，真心地感激自己的下属和员工：没有他们，就没有自己的成功。只有这样，才能把下属和员工维系在企业这个大家庭之中，同呼吸、共命运，为企业的兴旺发达赴汤蹈火。松下先生对下属和员工不是以居高临下的心态去发号施令，而是以“请”的心态，以“万事拜托”的心态，去与下属和员工相处，使下属和员工们感到，公司就是自己的家，自己是公司的主人。这样下属和员工才能把自己的全部智慧和力量献给公司。

现在，有的企业经营者把自己看成高人一等，居高临下，发号施令，这是严重存在于我国各类管理干部中的一种不良倾向。特别是，由于中国是个封建宗法权力制度长期占统治地位的国家，官贵民贱、官尊民卑、惟上是从的观念根深蒂固。受这种权力本位观念的影响，人们往

往形成这样的一种习惯定势：领导就是比一般人高一等，作为领导者就是向下级发号施令，而下级则必须服从命令；如果有了成绩自然要归功于领导，与下属无关或者关系不大；一些领导者对下属或员工只是“命令”，而很少用“请”字，认为下属和员工所做的一切都是理所应当的，根本不需要什么“感恩心态”；一些领导者很少深入到员工中间了解他们的生活状况，与他们进行情感上的交流与沟通。因此，在许多企业和单位，领导者与下属及员工之间没有建立起和谐融洽的关系，下属的积极性也不能得到充分的发挥，员工也没有将自己的命运与企业（单位）的命运维系在一起，领导者、管理者与员工之间也没有形成同舟共济的良好关系，这样的企业一旦遇到金融危机，就会树倒猢狲散，成为一盘散沙，这是每一个企业家都应该警惕的。

可见，感恩心态、情感投入，也是领导者成功的不可缺少的秘诀之一。

君子爱财，取之有道

钱财，每个人都需要，每个人也都希望拥有。发财致富，无可非议，应记住：“君子爱财，取之有道。”

但有些人却老认为：马无夜草不肥，人无外财不富。于是不择手段，谋财害命，损他人，损国家，取不义之财。这种小人见利忘义，其手法不外乎如下几种：

一、宰

从“宰客”的对象上看，除了“宰生”、“宰公”外，“宰熟”现象也屡见不鲜。从“宰客”实施的地点看，暴利往往集中在歌舞厅、大酒店和精品屋。

1.歌舞厅：潇洒一刻值千金。南京某KTV舞场，每小时包厢费达到1500元。某日，一大款在该舞场消费，付了包厢费、XO开瓶费、点歌费等，一次消费就达近万元。很多文化消费场所的老板想方设法收取各种费用，如设立颇有争议的跪式服务，甚至出现了严重扰乱社会治安的“三陪”现象。

2.大酒店：觥筹交错好气派。忽如一夜春风来，豪华酒店到处开。于是，古老的中华“酒文化”被扭曲了。随着觥筹交错的碰杯声，在酒精的作用下，账单无需过目就会有人慷慨解囊。广东两名游客去桂林一酒

吧消费，被老板强行索要酒水费2150元。游客最后告到工商部门，经核实其实际消费仅50元。

3.精品屋：敢问大门为谁开？有一位消费者在一家时装店花3000元买了一套时装，过了几天，在另一家商店，看到同样品牌、同样面料、同样款式的时装，价格只有1200元，于是他为了这枉花的1800元进行了投诉，结果商店以“定价自主，明码标价”为由，将他挡了回去。

《厚黑学》 新商经之“经” 儒商生意经（2）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（2）

二、骗

除明刀“宰客”外，牟取暴利的另一手段就是“骗你没商量”。

1.挥泪甩卖。某厂一位中年女工实在挡不住一件夹克“原价880元，现价380元”的诱惑，终于咬牙买下来，作为丈夫的生日礼物。过了两天，她携同丈夫逛街，却在另一家服装店看到同类夹克标价150元。

2.诱你上钩。当各种花样翻新的“血本甩卖”等欺骗手段被舆论披露得失去功效以后，一招“不讲价”又流行开来。“此柜台商品不讲价”、“本店商品不讲价”的标牌几乎爬满各家店柜，这既可在消费者心理上形成货真价实的错觉，便于诱人上钩，又可免去老板的口舌之劳。有位外地顾客在某商场发现一台样式别致的收录机，售货员看出他对收录机情有独钟，便热情地说：“我们这儿是全市最低价，所以不讲价。”谁知买下来后，那顾客经过又一商场时，发现同模样的收录机仅仅标价348元，看看自己手中那台700元买来的机子，不禁哭笑不得。

3.假冒伪劣。《中国消费者》杂志披露：1993年全国共查获各类假冒伪劣商品价值达25.8亿元人民币。某省有个县的技术培训中心，曾在一家报纸上堂而皇之地刊登这样一则广告：“您想致富吗？普通白酒改名酒的技术是你致富的捷径。此项技术操作简单，成本低，投入百元即可获利万元……”据说，广告见报后，参观学习者还需挂号等待。这“技术”是什么？从市场上买回二三元一瓶的劣酒，换上名牌商标和瓶子，转手就能卖五六十元一瓶。一个夫妻作坊，一天就能“生产”几千瓶这样的“名酒”，只要倒腾出去，一夜间就成富翁。

三、蒙

除了明宰、暗骗外，“得蒙且蒙”亦是牟取暴利者惯用的伎俩。

1.瞒天过海。报载,不久前某市工商部门对全市26家商场的一次抽查结果，却为善良的“上帝”敲了警钟：在72种日常用品和食品中，数量完全符合标准的不足31%，其中有85%的罐装、瓶装食品斤两不足；而诸如味精、胡椒粉、香油、快餐面、挂面、麦乳精、奶粉等日常副食品足

斤足两的寥寥无几。

2.笑里藏刀。一日，某工厂青工小姜，走进时装店购西服，货主———一位漂亮的小妞忙凑过来帮他试穿："你用镜子照照，这穿出去多笔挺、多潇洒，老妹子我都不敢和你站在一起了！"并故意用纤纤细手抚摸小伙子的身体。"俏妞"又说："您的女朋友一定也很亮丽，何不出手大方地也给'亲爱的'捎件新款丝质旗袍呢？你看我这身咋样？"说着撩起开得很上的袍衩，露出雪白的大腿……小姜既受宠若惊又有些飘然若醉，连价也未还就掏出1180元买走了西服和旗袍。他哪里知道这"俏妞"的手法竟足足地"煞"了他680元。

人人都想发财，但如何发财，也应讲究发财之道。小人发财取不义之道，这种歪门邪道不可取。君子爱财，取之有道，这道应该是正道：勤劳致富。

历史上有这样一则故事。齐国国王派人送了一百斤金子给孟子，孟子拒绝了。第二天，薛国又送来五十镒金，他却接受了。孟子的学生陈至秦十分奇怪，问道："如果说昨天不接受齐国的金子是对的话，那么今天接受薛国的金子就应该是错的；反过来，如果今天是正确的，那么昨天就是错误的。这里有什么道理呢？"孟子说："在薛国的时候，当地发生了战争，国王要我为之考虑设防的事，所以我应该接受我劳动所得的报酬。至于对齐国我没有做什么事，却赠金给我，显然是想收买我，你哪里见过君子是可以用金钱收买的呢？所以，或辞而不受，或受而不辞，在我来说，都是根据道义来确定的。"

君子爱财，取之有道，自古以来，在人们之间广为流传。据说，东汉乐羊子，偶尔拾得一块金子，拿回来交给妻子。他妻子说："听人说有志气的人不饮盗泉之水，因为它名声不好；廉者不受嗟来之食，因为不愿意接受侮辱；想不到你竟会因为一块金子而败坏自己的名誉。"乐羊子听了十分惭愧，赶紧将金子丢掉。

真正的君子并不是不爱钱，而是明白如何赚取应该得到的钱。君子在该得到的钱财面前，当仁不让，但是在不义之财面前，却是视而不见，不屑一顾。

在当今市场经济的社会中，钱不是万能的，但没有钱却是万万不能的。不过，君子爱财，还是要取之有道，靠劳动致富，靠你的本事挣钱，这才是正道。

只顾发财、不择手段的商人是“徒知爱利，而不知爱身”的蠢货。试想，为钱财以身试法，得到钱财又有何用？要走进“天堂”的幸福之门，就要以劳动致富，不贪不义之财。

不赊不欠，薄利多销

企业由小到大的做法，一是要坚持现金交易，一手交钱一手交货；二是要为顾客提供价廉物美的商品，坚守薄利多销的经营原则。贝尼连锁店就是用这一方法由小做大，逐步走向成功的。

美国连锁商店业大王贝尼是个身无分文、牧师家长大的孩子。凭着他的经营信念———不给他人添麻烦，却让别人分享利益的理想，他在美国经营了1643间连锁商店。

贝尼出身于牧师家庭。他把基督教思想带入商店经营里去，以信用、诚意和不给别人添麻烦为原则。1876年，贝尼生于美国米苏里州，父亲是个牧师，他排行第七。父亲没有靠传教的津贴生活，他平时是农夫，一家的生活费用，凭耕作入息来维持。贝尼八岁那年，就开始独立。父亲对他说：“想要得到的东西，不能依赖人家赠予，一定要自己亲手去争取。”他听了父亲的说话，开始在镇上替人家做跑腿来自己饲养小猪。他向父母亲说明养小猪的目的：“小猪是母的，它长大了，生的小猪可以卖钱。”

19岁，贝尼在杂货店里做小工。他天昏地暗地苦干，最后病倒了。到身体康复之后，他回到杂货店去，照样认真工作。杂货店老板加拉汉和钟斯很欣赏贝尼，答应另外出钱帮助他开设自己的商店。

格玛拉是个以矿为主的小镇，人口只有3500，贝尼决定在这个小镇开店，而且打破赊账的传统惯例，用现款交易。不过，以低廉价格优待顾客。镇上只有一家小银行，负责出纳的费富对贝尼说：“这里全是矿工，他们每个月领薪水一次，都用赊账方式，先拿矿场所发给的购物单买生活用品，到发薪水时工资上扣除。你要现款购买，我看不会成功。”贝尼还是照做。他首先寄了500封信给镇上大部分的家庭主妇，声明他的商店是用现款做买卖的，所以能够以最廉宜的价钱出售。

小镇上的家庭主妇，后来都收到过商店的来信，于是对贝尼的现款买卖很感兴趣。开张当天，主妇们发现贝尼果然实现了他在信上所做的诺言：现钱交易，价廉物美。

贝尼觉得他的价廉物美方法，对社会有好处，坚持做下去。很快地，便从一间开到两间三间四间分店，最后在全美国开了一千六百多间贝尼连锁商店。

贝尼是个讲原则的商人，他每间商店的招牌上都写着“原则商店”一行大字。

1914年，贝尼订立了他的经商五大原则，被人称为贝尼的五大致富条件。五大原则是：

1.为了满足顾客的要求，服务要最好。

2.东西要好，价格必须合理。

3.不断作检讨，以免经营上犯错。

4.可以追求合理利润，绝不做暴利生意。

5.要时常反省，看自己是否做错什么。

《厚黑学》 新商经之“经” 儒商生意经（3）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（3）

后来，全美国开了一千六百多间贝尼的原则商店，很多人都成为贝尼连锁商店的老板之一，生意大，利润好，可以说没有任何一个贝尼集团的人犯过牟取暴利的毛病。

薄利多销或者说让利于人，确实是一些优秀商人的高明做法。刘伯温指出，经商虽在于谋利，但不可尽贪。贪得无厌的商人，由于过分注重自己的私利，不仅会伤害经商的伙伴，更会伤害自己的“上帝”———顾客。

从前，有位神仙想到人间来找一个没有贪婪欲望的人，把他变成神仙。

他来到人间后，碰到一个男人，神仙在男人面前把一块小石头变成了金子，对你说：“你想不想要。”那个男人立刻面露喜色：“想要，不过你还能找一块大点儿的石头吗？”神仙失望了。他在第二次遇到的男人面前再次把石头变成了金子，不过这次的石头比上次的要大。但这个男人还是想要更大的。这使神仙更失望了。于是他又找到第三个男人，然后又把一块更大的石头变成金子问他要不要，可是那人却摇头说：“不要。”神仙又变了一块超出刚才那块大小的石头，但这个男人依然摇头。此时神仙心中大喜，以为他终于找到了没有欲求的人了。但那人却说：“神仙，能不能将你那根可以点石成金的指头给我。”

这个故事说明：人就是人，成不了神仙。人要生存要发展，本性中就有着各种各样的贪求，这种贪求正是商人经商的目的和动力。日本著名企业家丰田公司的总经理石田退三曾说：“我的欲望很深，就因为欲望很深更激励我努力工作。可见满足欲望是调动人的积极性的一种合理手段。”但是，商人的贪欲需要自我克制，因为，只有克制自己的无穷无尽的贪欲才能团结他人与自己合作，并吸引顾客前来消费。所以，石田退三指出，为了更长久地赚取利益，商人们必须应用让利法则。

让利法则的第一条原则是，让顾客分利。有一家特殊的餐厅生意一直很好，它的老板阿汉是这样给顾客提供用餐回扣的：每个第一次到餐厅用餐的顾客，都可以获得一个新“户口”。在每次用餐付账之后，账单

上的钱数都被记到“户口”中。每到餐厅的财政年度结算时，阿汉可以从“户口”上查出顾客光临的次数和付账总数。然后，阿汉把餐厅营业利润的10%按比例分给每个顾客作为回扣，这种回扣方式引来这样一种效果：顾客在餐厅吃饭，年终还能分到餐厅的钱，就像一个大家庭的所有成员向家庭交纳伙食费，年底再分钱一样。阿汉此举使顾客无形中形成了一种家庭认同心理，使顾客自觉像回家吃饭一样认同饭店的一切，从而使餐厅很快发展起来。

让利法则的第二条原则是，让合作者谋利。

香港地产巨子郭得胜以他的憨厚的微笑和细心经营，在创业之初，使周围邻居不再感到陌生了，生意也日渐好起来，他批发的华洋杂货及工业原料，价格都很适中，街坊都说“他是个老实商人”。

说也奇怪，人越老实，客户越喜欢跟你做生意。生意做大了，便又向东南亚拓展市场。1952年索性改称为鸿昌进出口有限公司，专注洋货批发。没多久，街坊不再称他郭先生，而是议论他是“洋杂大王”了。

实践证明，采用让利法则不尽能够吸引顾客的购买欲，还能够招来更多的合作伙伴，使你的财源滚滚而来。

先夺后予，体贴人心

先夺后予是一种以心理取胜的战术，此战术运用到商战中会为商家带来意想不到的好效果。

老刘和小王在同一个柜台卖货，他们受厂家委托向顾客推销一种医疗保健品。两人的态度都很热情，对商品知识的掌握也不相上下。但一天下来，老刘的销售额大大地高于小王。这是什么原因呢？小王很奇怪，他打算弄个明白。第二天，当老刘接待顾客时，小王在旁仔细地观察，最后终于搞清了他们两人的区别所在。

老刘介绍商品时，一般是这样说的：“要说这东西的价格可真不便宜，但是功能和质量确实是市场上一流的。便宜没好货，现在不买，也许过几天就没了。”而小王却是这样介绍的：“这种东西质量可靠又特别实用，当然价钱稍微贵了一点儿。”他们两人的差别就在于老刘先说价钱贵，再说东西好。而小王正好相反。

一般来说，讲述者说话内容前后次序的不同会在听者的心里产生不

同的感觉。以大多数人的心理而言，对后面说出的内容更为重视。

老刘熟知这个现象，把商品的长处放在后面，自然顾客对价格贵一些这一不利因素注意的程度就减弱了许多，所以老刘当然比小王卖得多了。

由上述的故事可知，要是我们想强调某个重点时，最好把有缺点的地方先提出来，然后再说明优点，采取“先夺后予”，效果较好。在处理“夺”和“予”的问题上，北京名店同仁堂有其与众不同的处理方法。

解放前，老北京城每年都要挖城沟。那时没有路灯，晚上车和行人多有不便，有人不小心，还会发生事故。北京城有“同仁堂”药店，“同仁堂”老板禾印川看到这种情况大发善心，在四城开沟的地方悬挂灯笼，为行人照明。每当夜晚，贴有“同仁堂”三个大字的灯笼给人们留下了难以磨灭的印象。除此之外，“同仁堂”药店还做了不少慈善事业，如为全国各地来京应试的举子赠送药品、冬设粥丁、夏送暑药、赈济穷人、捐助办学等等。“同仁堂”的义举使它的美名远扬。“同仁堂”的业务日益发达，迅速扩展到天津、上海、青岛、汉口、长春、西安、长沙、福州和香港等地。就是现在，“同仁堂”的名字仍在许多人心目中印象颇深，这是因为许多年来，“同仁堂”不断努力在公众中树立公益形象的结果。“同仁堂”采用的是在给予仁德的同时销售药品的做法。从商业角度说，卖药是为了从顾客那里赚到钱，这是“夺”，而舍药、送药、照明、舍粥都是做的仁善之事，这是“予”，正是有了“予”这才使“夺”变得更有保障。

社会的文明使得懂得先夺后予的商家越来越多了，而这种方法目的就是为了使顾客觉得贴心。例如华新牛排西餐厅也许算得上是台湾最体贴顾客的一家餐厅了。凡是去过华新消费的客人，结账后都会得到一个轻便好拿而且“应有尽有”的纸制钱袋。其中除了应找给顾客的零钱外，还有顾客意见卡、火柴盒、外烩菜单与“华新简讯”各一份。找钱袋的外页写着中、英文的感谢字样，内页则为当月的菜单，既便利顾客，又可达到促销及改进服务品质的目的，可以说是一举数得。华新的找钱袋不愧为赢得信誉的一记妙计。

《厚黑学》　新商经之“经” 儒商生意经（4）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（4）

上下同欲，无往不胜

对企业来讲，“上下同欲”就是指企业与雇员之间齐心协力，而这是建筑在员工感到自己的利益和命运同企业的效益和前途息息相关这个基础之上的。“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，因此，任何企业要有效地组织生产，必须“以欲从人”，即关心员工的物质利益，以此来充分调动员工的积极性。

胡雪岩治众，也注意运用物质利益这一经济杠杆。阜康银号业务发达后，在通都大衢遍设分号，每当胡雪岩雇佣号友时：“必询其家食指若干，需用几何，先以一岁度支畀之，俾无内顾之忧”，这样，一则使雇工专心致志，二则使他们感恩戴德，干起活来，自然更卖力，受惠的当然还是胡雪岩。

企业内部员工的劳动态度、技术水平、熟练程度各不相同，如果干与不干一个样、干好干坏一个样，势必造成平庸而怠惰者安于现状、不思进取，才高而勤奋者不能脱颖而出。为了避免出现这种情况，必须建立一种赏罚分明的竞争激励体制，以有效地开发、利用人的才能和专长。在胡庆余堂，胡雪岩也通过行赏用罚进行有效的管理。他行赏罚以实绩为依据，处以公心。罚，不回避管理层；赏，不忘记普通药工。

工资收入、职位晋升也是激励手段之一。当时，叶种德堂有个切药工业务上功夫过硬，人称“石板刨”，但因脾气耿直火爆而常常得罪人，在叶种德堂呆不下去了，经人介绍来到胡庆余堂后，胡雪岩不但没因他有“牛脾气”而另眼相看，反而按能定赏，给“石板刨”高工资，还提拔他当了大料房的头儿。胡雪岩宁肯厚待有一技之长的“刺头”，也不肯赏惟惟诺诺的平庸之辈。人是有感情的社会动物，“精诚所至，金石为开”，“石板刨”见驰名朝野的“红顶商人”胡雪岩竟如此器重自己这个在叶种德堂受气的小人物，怎不感其知遇之恩而加倍效力呢？

胡雪岩对有功者，特设“功劳股”，这是从盈利中抽出的一份特别红利，专门奖给对胡庆余堂有特殊贡献的人。功劳股是永久性的，一直可以拿到本人去世为止。有位叫孙永康的年轻药工就曾获得此项奖励。有

一次，胡庆余堂对面一排商店失火，火势迅速蔓延，眼看火焰就要扑向胡庆余堂门前的两块金字招牌，孙永康毫不犹豫地用一桶冷水将全身淋湿，迅速冲进火场，抢出招牌，头发、眉毛都让火烧掉了。胡雪岩闻讯，立即当众宣布给孙永康一份“功劳股”，以奖励其“护店之举”。

企业主为了拢住雇员的心，一般舍得施以小恩小惠，但他们大多有“吃我一餐，听我使唤”的心理，所以，当雇员年老体弱之后，业主普遍采取扫地出门的态度，任其冻饿不肯援手，而这会使在职人员心生前途渺茫、得过且过之感，因为他们认为眼下老弱者的下场就是他们将来生活的写照，胡雪岩正是看到了这一点，设立了“阳俸”。所谓阳俸，就像现在的退休金，发给老弱多病无法继续工作的人。而“阴俸”如同现在的遗属生活补助费，是职工死后，按照工龄长短发给其家属的生活费。当然，不是人人可得阳俸和阴俸，须以对胡庆余堂有过贡献为前提，含有论功行赏之义。虽然，阳俸、阴俸成了胡庆余堂不小的一笔开支，但收到了解除员工后顾之忧、促使人们争强好胜的客观效果，由此激发的生产积极性和创造力所转化的经济效益远远超过了所支出金额。

同时，胡雪岩建立激励机制并不只限于物质刺激，他还用“仁术为本”、“造福冥冥”等精神因素来提高员工的责任感和事业心，用信任下级、赞赏先进、融洽关系等管理手段强化员工的能力，巩固他们的积极性。

由于胡雪岩主动关心员工的物质利益，并且建立起行之有效的奖优惩劣、赏勤罚懒的激励制度，所以，胡庆余堂吸引了各种人才，如“石板刨”从叶种德堂投到胡庆余堂门下后，从22岁一直干到77岁，整整为胡庆余堂效力55年。

散布仁慈，收获善果

驰誉世界的日本“拉链大王”吉田忠雄有一句名言：“如果我们散布仁慈的种子，给予别人以仁慈，仁慈就会循环给我们，仁慈在我们和别人之间不停地循环往复。”

这就是“善的循环”哲学，也是吉田忠雄的经营之道。

吉田忠雄一贯主张办企业必须多赚钱，但是利润不可独吞。他的“吉田工业公司”将利润分成三部分，1/3以低价的方式交给消费者大众，1/3交给销售该公司的产品的经销商及代理人，1/3用在自己的工厂。

吉田忠雄“善的循环”的哲学主要体现在以下几个方面：

一、让利于消费者

吉田工业公司生产的拉链，品种齐全，花色繁多，用途广泛，凡是生活里需要用拉链的地方，都会有YKK（吉田工业公司的简称）出现。

YKK十分注意市场调查，了解需求的“萌芽”，只要市场有需求，无论利大利小者都要生产，因此公司每年都会推出新产品，这就使消费者了解到YKK总是在根据他们的需要生产新产品。

二、让利于职工

吉田忠雄鼓励本公司雇员购买本公司股票。目前，这家公司的职工所拥有的股份已占公司总股份的50%以上，持股者每年可以获得18%的股息。

他还规定，职工要把工资的10%和奖金的一半存放在本公司，用来改善生产设备，每月以比日本银行高得多的利率支付给职工利息。

近几年中，YKK支出的红利中，60%给了职工，他本人只占16%，家族成员占24%；职工年退休金高达330万日元。这样做，使职工得到无穷的好处，具有很大的凝聚力，生产积极性大大提高，而绝没罢工的事情。公司也发展得很好。

三、让利于竞争对手及代理商。

实际上，在日本的确没有别人可以跟YKK相比。他不愿意看到那些同行们的失败，总是劝说他们：“你们要跟我竞争绝对胜不过我，停止吧！你们都长吁短叹的埋怨不赚钱，而我真真实实的赚大钱。请大家停止生产，做我的代理商吧！”

吉田忠雄又带他们去参观他的自动化流水作业工厂，总算说服了不少竞争对手。而后来证明，当他代理商的都赚了钱。在同业竞争中的七十多家厂商中，有将近四十家成了他的代理商。

由于吉田忠雄奉行“善的循环”哲学，到了20世纪70年代中期，YKK拉链在日本市场的占有率达90%，在国外有一百多处办事机构，在37个国家里设有38个拉链厂，生产出全世界拉链的35%份额，共拥有员工23

万人，年产拉链四百多个品种，总长度190万公里，可以在地球与月亮之间拉上四个来回，每年的营业总额超过20亿美元，其中1/4在海外生产和销售。

现在，这小小的YKK拉链，也和令人瞩目的新日铁钢材、松下电器、丰田汽车一样，成了世界市场竞争中无往不胜的日本工业产品的象征。

稳做生意，细水长流

喜欢一步登天的人不是适合做生意的人，因为人生来就不是可以一步登天的。

当然一鸣惊人的事情是也有，像某某电影明星一炮走红了等等。但是我们反过来想想，若不是本身有一点儿演戏的天赋，以及进入影坛之后努力学习，怎么可能一炮而红呢？

还有在棒球场上，连败数局，到最后突然来个全垒打，挽回颓势、转败为胜的情形也是有的。但是想想看，如果平时没有勤练打击，全垒打从哪里来？

《厚黑学》　新商经之“经” 儒商生意经（5）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（5）

在商场上也可以碰到这种“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”的实例。

做生意还是以稳扎稳打、步步为营为贵。所以古人说：生意如牛涎。意思是说做生意要像牛一样“垂涎三尺”，牛涎又细又长，拖了三尺都不断。因此做生意也要细水长流。只要生意不断就好，利润少没关系，比起一夕致富、一败涂地来，要安全得多了。

牛是一种行动迟缓但是富有耐力的动物，在农业机械化以前，牛是农村不可缺少的动力。有了牛，田园就不怕荒废，生活所需的五谷杂粮就可以确保。在这一点上，牛可以作为生意人的榜样。

在汽车还没有发明以前，马是最快的交通工具，也是最危险的交通工具，如果跑得太快的话就会弄得“人仰马翻”。可是那时候出“马车祸”而死的还算不多。现在交通事业突飞猛进，汽车、火车，出了车祸自然是车毁人亡，至于飞机如果出了“机祸”，那更是粉身碎骨。

因此，景气好的时候，痛快自然是痛快，但是危险也是非常危险。在高速公路开车，以往数日车程的，如今朝发夕至，方便当然方便，可是一旦出了车祸，没有不车毁人亡的。

智慧的生意人不是在高速公路上飞奔时猛踩油门，而是适可而止，保持安全速度，留出安全距离，并且全副精神贯注于驾驶，随时作刹车的准备的人。

得意忘形是人的弱点，谁会在乘风破浪、突飞猛进的环境中还懂得“随时作刹车准备”呢？因此，击败对手最佳方法是给他创造一个“一帆风顺”的感觉，使他先突飞猛进，后人仰马翻。

日本有家公司叫做“磐若铁工”。董事长磐若松平氏有一年突然跃登日本最高所得排名第七位而一鸣惊人。然而几乎是在同时，爬得高跌得重，突然宣布破产，身败名裂，于是再度一鸣惊人。

原来这家公司以一贯作业方式制作车床，成为当时划时代的创举而

受到注目。一时大发利市，批发商不断抱怨生意太好：“一进货马上就卖光了。请赶快制造送来吧。”磐若董事长笑逐颜开，决意趁热打铁，乘胜追击，扩大投资，增加生产。自以为已经称霸日本，下一步更要远征东南亚、中亚、以至于世界了。

然而算盘打得太如意了。原来那些苦恼于销路太好的批发商纷纷退货，货积如山，不用说不得不宣布倒闭。有识者批评说：“如果当时销路太好、供不应求的时候，能够仔细作市场调整，努力于开发新产品，也许磐若铁工至今仍然生意兴隆，稳如泰山。”

跟这个相似的情形是1985年秋天的时候，呼拉圈突然风靡全球，几乎人手一圈。制造呼拉圈并不需要什么技术，也不要多大资本，于是许多人争相投资，当时确实销路很好，一进货就卖光，供不应求，许多人因此赚了一笔。然而不久，来也匆匆，去也匆匆，突然间不流行了。许多厂商不知道，还拼命制造，结果退货如山，又纷纷倒闭了。

出版商也常常有这种情形，偶然出了一本畅销书，喔！不得了，人手一册，到处抢购。于是再版啊再版！突然情势一变，滞销了，退书如山。

俗话说：“胜负不到穿上木屐时不知道。”以前日本武士比剑时，脱下木屐，决定胜负了再穿上木屐回家。那时，谁胜谁败才可知道。

下棋也是一样的，开棋时情势大好，于是猛攻猛进，旁观者也许以为这下非赢不可了。可是最后一着棋没有看，谁能知道谁胜谁负呢？往往只顾攻，忘了守，突然间对方来个将军，倒了。

这种情形岂不叫人捶胸扼腕吗？然而这种悲剧何其多。我们看到许多人少年得志，可是老境凄凉。就是因为少年时幸得一点儿成就，就得意忘形，知进而不知退，结果胡乱投资、肆意挥霍，弄得债务累累、身败名裂。所说古人说“盖棺论定”，人生没有走到尽头，谁能说是成功还是失败呢？

出师不利对做生意来说，有时并不是坏事，因为开始做生意碰到困难险阻，日后一定会倍加谨慎。如果一开始做生意就赚了一大笔，日后就凡事都看得太简单，结果一定败得不可收拾。

因此，善谋者，在生意开头多让步，然后猛玩你一把，让你吃不了兜着走。

产业报国，服务社会

俗话说“无商不奸”，生意人的本务就是赚钱，就是“惟利是图”。然而极端地惟利是图，未必就能真正地赚到钱。人既然生活在社会中，就要对这个社会尽义务。如果被社会所唾弃，即使钞票堆积如山，又有什么意义呢？获得暴利的人已经不能称为生意人，而应当称为“暴徒”。

金钱要取之有“道”才能源远流长，如果明知是不义之财，不管三七二十一拿了再说，那是不能长久的。给顾客提供商品，这是一种服务，从中赚取的一点儿利润，那是一种应得的服务费。“我们靠这点儿服务费生活，是活得光明磊落、理直气壮。”这些给自己壮胆说给社会听的话一定得牢记。

现在假定我们把不能使用的商品卖给顾客，顾客的需要不能满足，那么花了钱便等于受骗。生意人欺骗顾客就是欺骗社会、背叛社会，那么你的店就会被顾客所唾弃，也就是被社会所唾弃。这样的人绝对无法长久在商场上立足，一定要被淘汰的。“服务社会”的口号多么重要啊。

一个自营者没有人能够保证自己的收入，除了自己在顾客之中建立信誉之外，别无他途。赢取信誉的方法就是想办法制造优良耐久的产品，皆大欢喜，不但顾客爱上你的店，甚至要迷上你的店。这样，你确实为社会提供了服务，而你也赚到了钱。

经商、上班、做买卖———每一种方法在赚取生活费的同时，也对社会提供了服务。因此，只为赚钱，而不顾一切道义原则这是不行的。不重道义的人，等于是自己放弃了生存于社会中的权利。

总之，做生意依靠“提高服务质量”赚取更高利润。便宜就好，先赚一笔再说，这样顶多也只是这一笔。难道你做生意就是存心欺骗社会一辈子吗？你不想提供一点儿永不褪色的、永远能够满足顾客需要的服务，而要永远地到处出卖自己的信誉骗取暴利吗？

自营者努力做生意是好事，但是忽视甚至轻视“服务社会”那很可能弄得身败名裂，因此生意人在努力做生意努力赚钱的同时，切记这个认识，你便知道，如果缺乏“服务社会”这个招数，就别做生意。

在日本被称为“经营之神”的松下幸之助深谙此道。在其“松下电器信条”第一条中揭示了“产业报国的精神”。他说：“产业报国是本公司最高原则，我们产业人应奉为第一要旨。”

《厚黑学》　新商经之“经” 儒商生意经（6）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（6）

松下认为，企业要想生存和发展，就必须重视“第二吸引力”，恰当地处理企业与公众、政府之间的关系，在制定决策时，要顾全大局。他认为，公司要对社会具有责任感，要与社会共发展，公司乃是社会的公器。总之，一家公司，如果只想不择手段、强取豪夺、赚钱第一、不顾他人死活，肯定不会有太大的发展，而且最终会被公众所唾弃。为能使自己的公司对社会和国家做出更多的贡献，松下幸之助在缔建“商业王国”时，就制定了有名的“松下三原则”：

1.提高人民的生活水准。

2.增进社会福祉。

3.增进国家财富。

以后这三项原则又发展成为“松下七精神”：产业报国；公平正大；和亲一致；奋斗向上；礼节谦让；顺应同化；感谢报恩。并且成为松下公司全体员工的信条。

事实上，不仅松下公司注重公众利益，其他许多在国际市场上成绩突出的企业，也无不将重视“第二吸引力”作为吸引消费者的重要手段。

以雀巢公司为例，在20世纪70代末期，西方世界爆发了严重的经济危机，雀巢食品公司也随之陷入困境。为了增加销售额，公司极力向第三世界国家的家庭推销人工合成婴儿食品。没想到，此举招致各方面的反对和批评。人们纷纷指责雀巢公司是在诱使那些本来该用母乳哺育婴儿的母亲们去购买那些她们消费不起的儿童食品。一时间，雀巢公司处于十分难堪的被动境地。1982年，马歇尔出任总裁。他认为，企业在公众心目中的良好形象是企业得以生存的重要前提，为此，他做出一个果敢的决策：顺应民意，停止通过广告来刺激婴儿食品的生产和销售。为保证这一决策得以迅速实施，马歇尔还成立了以缅因州议员莫斯克为首的委员会督促雀巢公司的行动。此外，他又亲自同支持抵制婴儿食品的教会首脑会晤，求得了他们的理解。通过这一系列措施，马歇尔终于使公众重新接受了雀巢公司。以后，随着社会的发展，雀巢食品公司的婴

儿食品持续打入第三世界，在第三世界婴儿食品市场中占有重要的一席之地。

显然，所有有志于在国际市场竞争中一逞雄姿的企业决策者，都应走出急功近利的误区，重视经济效益和社会效益的共同发展。

以德报怨，赢得顾客

生意人很少有几个不爱财，但会做生意的人，会做得让顾客舒舒服服。

这种人对于顾客，尤其是初次见面的稀客，总是从长远的经济利益着眼，努力去赢得顾客的芳心———即造成顾客的好感。其行为正暗合厚黑学中“厚而无形，黑而无色”。

当然，所谓好感的定义之中，多少包括诚实的意思在内。但事实上，对于每一个人都一样诚实，并不一定能够赢得每一位顾客的芳心。

这样的店主虽然令人觉得是一个“好好先生”，但也不免令人怀疑是不是伪君子？或者是不是糊涂蛋？

因此诚实还不够，聪明的店主能够给予顾客一种温馨的感觉，使人一见面就觉得很舒服。为了达到这个目的，和顾客应对的声音要讲究开朗而不阴郁；回答问题不能太笨拙，也不能太机灵；说话的速度，看行业需要，有时要慢条斯理，像和顾客谈情说爱一样，大概贵重商品专门柜，如首饰店、高级电器店等，都需要这样给予顾客一个心理余地去犹豫一下；但是卖新鲜食品的商店，如卖鱼的、卖菜的，顾客买了就走，迅速服务、迅速回答，不但给顾客迅速的情报，最重要的是给予顾客新鲜感。

如何使自己的言行举止做到恰到好处，需要随时注意、细心琢磨。但是总归一句话就是要为顾客设身处地地想一想，不断思索，看什么样的顾客需要什么样的服务。不要忘了温暖的微笑，能够说些适当的笑话是最难得的。

但是，过分的谨慎小心，天衣无缝的答话，无微不至的服务，反而会引起顾客的警戒心。倒不如以一双温暖的手，一个一个解开顾客心理的结。所谓攻心为上，攻取顾客芳心需要讲究一点儿技巧。

而真诚服务顾客的心是最根本的要诀，没有真诚的心，顾客立刻就可以发觉出来。在这一点上，“门外汉”正可以充分发挥其长处。

一面表现出温柔的微笑，可是一面又表现“今天非抓住这个顾客不可”的咄咄逼人的态势，这陡然引起顾客一种防备笑里藏刀的警戒心。能够立即成交当然最好，但是强迫推销，倒不如放长线钓大鱼，让他回去考虑一下明天再来，或者买这件，下次来买别件。

赢得顾客好感的另一种方法是“以德报怨”。

以怨报怨是动物也懂得的简单道理，以牙还牙，以毒攻毒，虽然可以解一时之气，却难以平息由此产生的严重后果，结果总是导致仇人增多友人减少。聪明人采取以德报怨的方法，一方面可以消除对方的仇恨情绪，使其反省自己的行为；另一方面也可以使自己在行为上处于有利的一方，使舆论和观众都支持自己的一方。

对于政敌的攻击和为难，聪明的政治家常能够以博大的胸怀和以德报怨的策略去轻易化解它，罗斯福总统在这方面就是一个老手。

罗斯福当纽约州州长的时候，发生过一件很精彩的事。就是他和各党派的首领们合作，完成了他们最不赞成的改革行动。且看他的做法：

“首先，当他们任命一些重要的职务时，就请各人推选候选人。最初他们所提的人选，大都是各党派中令人瞩目的人物，但我知道他们极难得到议会的同意。”

“于是他们第二次推举，选出的人在各党派中各有其地位。我仍然请他们考虑有没有更适当的人选，免得送交议会时被打回票。”

“第三次他们推出比较合适的人时，我向他们表示无尚的谢意，感谢他们的协助，但请他们再仔细地考虑一下。”

“第四次的人选和我心目中所预期的名单非常接近。我再一次向他们道谢后，就发表候选名单，请议会行使同意权。这种做法的目的就是把功劳都归于他们。我对他们说：‘因为你们的缘故，我决定让这几位担任这重任，我希望你们能对我有所交代。’”

罗斯福所使用的方法是不理会对方的攻击，而真诚地请教对方，尽量采取对方的意见。实际上，政敌们也为罗斯福以德报怨的胸怀所感

动，他们为了讨好罗斯福，对于政府所提出的法案都表示支持。最后终将获得双方一致同意而解决。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 厚结人缘处世之泰斗宋江

《厚黑学》厚结人缘的处世经 厚结人缘处世之泰斗宋江

“人见人爱、人见人敬，重情谊、讲义气、竭尽忠孝”是梁山众英雄对宋江的综合评价。比如以区区十几两银子解了李逵之急，念旧情冒险暗放晁盖，为老父冒死尽孝等等忠义之举。正是凭借这种英雄襟怀，以厚处世，使得众梁山好汉一心追随宋江，至死不渝。

厚结李逵、暗放晁盖

宋江之所以在江湖上人见人爱、人见人敬，是因为他竭忠尽孝、重情谊、讲义气，一副英雄襟怀。他一旦遇上好汉，便有结交之心。这也正是他日后聚众兄弟于梁山，被推为大哥的主要原因之一。早在梁山聚义之前，他厚结李逵、暗放晁盖的举动就充分证明了这一点。

一日，宋江和戴宗在一酒肆遇见一位莽汉正大喊大叫，便上前探问缘由。原来这人便是李逵。宋江见他虽然鲁莽，却憨直可爱，便有结交之心，于是劝散众人，拉李逵来桌前喝酒。请看宋江是如何结交李逵的：

宋江对那莽汉说：“壮士大哥请坐。”戴宗道：“兄弟，你便来我身边坐了吃酒。”李逵道：“不耐烦小盏吃，换个大碗来筛。”宋江便问道：“恰才大哥为何在楼下发怒？”李逵道：“我有一锭大银，解了十两小银使用了。却问这主人家挪借十两银子，去赎那大银，出来便还他，自要些使用。叵耐这鸟主人不肯借与我。却待要和那厮放对，打得他家粉碎，却被大哥叫了我上来。”宋江道：“只用十两银子去取，再要利钱么？”李逵道：“利钱已有在这里了，只要十两本钱去讨。”宋江听罢，便去身边取出十两银子，把与李逵，说道：“大哥，你将去赎来用度。”戴宗要阻当时，宋江已把出来了。李逵接得银子，便道：“却是好也！两位哥哥只在这里等我一等。赎了银子便来送还，就和宋哥哥去城外吃碗酒。”宋江道：“且坐一坐，吃几碗了去。”李逵道：“我去了便来。”推开帘子，下楼去了。

戴宗道：“兄长休借这银与他便好。恰才小弟正欲要阻，兄长已把在他手里了。”宋江道：“却是为何，尊兄说这话？”戴宗道：“这厮虽是耿直，只是贪酒好赌。他却几时有一锭大银解了！兄长吃他赚漏了这个银

去。他慌忙出门，必是去赌。若还赢得时，便有的送来还哥哥；若是输了时，哪里讨这十两银来拜还兄长？戴宗面上须不好看。”宋江笑道：“院长尊兄，何必见外。量这些银两，何足挂齿。由他去赌输了罢。若要用时，再送些与他使。我看这人倒是个忠直汉子。”

关键时刻，宋江施以钱财，解了李逵之急，这使李逵非常感激。

李逵得了这个银子，寻思道：“难得宋江哥哥，又不曾和我深交，便借我十两银子，果然仗义疏财，名不虚传。如今来到这里，却恨我这几日赌输了，没一文做好汉请他。如今得他这十两银子，且将去赌一赌。倘或赢得几贯钱来，请他一请也好看。”

当时三人坐下，李逵便道：“酒把大碗来筛，不耐烦小盏价吃。”戴宗喝道：“兄弟好村！你不要做声，只顾吃酒便了。”宋江分付酒保道：“我两个面前放两只盏子，这位大哥面前放个大碗。”酒保应了，下去取只碗来，放在李逵面前，一面筛酒，一面铺下肴馔。李逵笑道：“真个好个宋哥哥，人说不差了！便知我兄弟的性格！结拜得这位哥哥，也不枉了！”

虽然只是十两银子，却结交了一位好兄弟。在宋江看来，区区钱财是小事，重要的是这份兄弟情谊。李逵十分感激这份知遇之恩，从此也便一心一意地追随宋江，至死不渝。

宋江在郓城县做押司时，结拜兄弟晁盖犯了事，济州府的官差前来捉拿晁盖。宋江知道后，吃了一惊，肚里寻思道：“晁盖是我心腹弟兄。他如今犯了弥天之罪，我不救他时，捕获将去，性命便休了。”

打定了救晁盖的主意，但表面仍对前来办案的官差说：“不妨，这事容易。瓮中捉鳖，手到拿来。只是一件：这实封公文，须是观察自己当厅投下，本官看了，便好施行发落，差人去捉，小吏如何敢私下擅开？这件公事非是小可，勿当轻泄于人。”官差道：“押司高见极明，相烦引进。”宋江道：“本官发放一早晨事务，倦怠了少歇。观察略待一时，少刻坐厅时，小吏来请。”

此时晁盖正和吴用、公孙胜、刘唐在后园葡萄树下吃酒。晁盖见庄客报说宋押司在门前，便问道：“有多少人随从着？”庄客道：“只独自一个飞马而来，说快要见保正。”晁盖道：“必然有事。”慌忙出来迎接。宋江携了晁盖手，来到侧边小房里。晁盖问宋江为何来得如何惊慌。宋江

道：“哥哥不知，兄弟是心腹弟兄，我舍着条性命来救你。如今黄泥冈事发了！白胜已被拿在济州大牢里，供出你等七人。济州府差人，奉着太师府钧贴并本州文书来捉你们，并以你为首犯。天幸撞在我手里！我只推说知县睡着，且教何观察在县对门茶坊里等我，以此飞马而来报你。哥哥，三十六计，走为上计。若不快走时，更待甚么！我回去引他当厅下了公文，知县不移时，便差人连夜下来。你们不可耽搁。倘有些疏失，如之奈何？休怨小弟不来救你。”晁盖听了大吃一惊，道：“贤弟，大恩难报！”宋江道：“哥哥，你休要多说，只顾安排走路，不要缠障。我便回去也。”

宋江冒着生命危险来救拜把兄弟晁盖，其义不可谓不深，其情不可谓不厚。正是靠了这种深厚的情谊，宋江才获得了“呼保义”和“及时雨”的美称；正是通过大量的这样厚结义缘，才造就了江湖中宋江的美名，为日后宋江作为梁山首领打下了坚实的群众基础。

《厚黑学》 新商经之“经” 儒商生意经（7）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（7）

以德报怨不仅用在政治方面，也可以延伸到我们生活的每一个角落。这是一个很普通的商业事件，有一个顾客欠了迪特毛料公司15元美金。一天，这位顾客愤怒地冲进迪特先生的办公室，说他不但不付这笔钱，而且一辈子再也不花一分钱购买迪特公司的东西。迪特先生让他耐心地说了个痛快，然后对他说：“我要谢谢你到芝加哥来告诉我这件事，你帮了我一个大忙，因为如果我们的信托部门打扰了你，他们就可能也打扰了别的好顾客，那就太不幸了。相信我，我比你更想听到你所告诉我们的话。”

这个顾客做梦也没有想到会听到这些话。迪特先生还要他放心，告诉他说：“我们会把这笔账一笔勾销的。你是一位非常细心的人，只要有一份账目要管，而我们的职员则要照顾好几千个账目。比起来他们来，你不太可能出错。既然你不能再向我们买毛料，我就向你推荐一些其他的毛料公司。”

结果，这个顾客又签下了一笔比以往都大的订单。他的儿子出世后，他给起名为迪特。后来他一直是迪特公司的朋友和顾客，直到去世为止。

处处留心，以寻商机

俗语说，“处处留心皆学问”，这句话在商场上也非常实用。旅馆大王威尔逊童年的经历证明，只要你处处留心，自然就会发现潜在的商机，也自然会看出什么生意能赚钱。这种把握商场机会的本领，是只能意会、无法言传的。威尔逊所以能在商场上飞黄腾达，完全得力于这种“处处留心”的精神。

就拿他决定造房子、买公寓的生意来说，看起来好像非常偶然，实际上他留心观察很久了。

由于他买房子时跟经营房地产的人和营造商时有接触，使他领会到盖房子是一项很有发展前途的生意。

当初，威尔逊本人并不赞成用钱买房子，他认为那样会变成“死

钱”，要用的时候很不方便。但他母亲的想法较实在，觉得买房子是万无一失的存钱方式。

威尔逊拗不过他母亲的意思，只好去找经营房地产的人谈谈。这一谈，使他的生活进入了另一个境界。

当时有一个叫艾伦斯的房地产经纪人，是孟斐斯市有名的能说善道的人物。当他知道威尔逊的来意之后，很爽快地说：“买房子没有问题，要多少有多少，不过，”他顿了一下，用他那对灵活而带笑意的眼睛把威尔逊上下打量一遍，接着道，“不过，我得先弄清楚，你买房子的目的是什么？是自己住？是买来做生意？还是想买来当储蓄？”

这道问题，使威尔逊的好奇心滋生了，因为他以前并不知道买房子还这么讲究。

“这几种房子有什么区别？”他问。

“区别可大了!”艾伦斯说。接着他便把买自己住的房子需要考虑些什么条件，做店铺用的房子应注意的事项，以及什么样的房子增值较快，可以买来作为储蓄等，详详细细地都告诉了他。

对威尔逊来说，艾伦斯这次对他说的话，等于给他上了最宝贵的一课，对于他一生的影响甚为深远。假如他不是由此开始做房子买卖生意，他对土地价值的判断就决不会有后来那样精确。在全球开设的一千四百多家“假日旅馆”，全是由他亲自勘定地点。结果证明，每一家的位置都非常适当。

威尔逊把选择地皮比作“在复活节找金蛋”，而他将近二十年来，曾找到无数的金蛋，几乎没有一次是落空的。这就证明了他的成功并不像人们所说的“全凭侥幸”。早在威尔逊开始建立“假日旅馆”的事业之前，他就有一个远大的理想，而他朝着这个理想进行了艰苦的奋斗。

毫无疑问，他会拥有那么多金蛋，是因为他从艾伦斯处找到一只会下金蛋的“天鹅”。换言之，由于他从事营造生意，使他练就一对敏锐的眼睛，能够比别人先一步看出来，在什么地方买下来可以赚大钱。

做生意除了要“处处留心”，善于寻找商机外，还要懂得运用“水涨船高”之术，开掘出新的商机来。

善结人缘，财源广进

俗话说“广撒网才能多捕鱼”，商界也常言：“一流人才最注重人缘。”又说：“擦肩而过也有前世姻缘。”说明商界中最重人际关系。

“一流人才最注重人缘”，其实这句话的反面应该说：“最注重人缘的人，才能成一流人才。”

确实，人缘是很微妙的东西。我们在世间的一举一动，所接触的大人物或小人物都很可能变成日后成败的因素。而世间，密密麻麻地结着人缘的网，我们每一个人都生活在一个个的网目之中，攀缘着网丝可以和许多人拉上关系。假如我们能和这么多人建立良好的人际关系，使他们成为在事业上帮助你的朋友，在生意上照顾你的顾客，我相信你的生意一定非常成功。

因此，你结的网丝越多、越坚固，就等于你有一个无形的巨大的财产。不用说，以此为资本，不管在买卖上或金融上都将为你开拓一条康庄大道。

因之，我希望做生意一定要尽快建立人际关系。

人际关系亦即人缘，这种东西是要自己去创造的，并不会从天上掉下来的。如果太客气，太内向，将失去许多和人接触的机会。

还有，有了一点儿人缘，仍要努力加以扩大、加以活用，使得生意着实地向前发展。

当你在公司上班的时候，只要运用组织的力量，扩大、运用公司的人际关系就可以使业务进展。公司有公司整体的信用和实力，干部有干部之间的人际关系，并不需要中级以下职员的人际关系，公司的业务就可以推展。至于劳动者，更可以说完全不需要他们的人际关系，只要努力做工作便好。

这些中级以下的员工，一旦自立开业，就变成商店或业务所的代表者、经营者，如果不赶紧改掉那种无所谓的、吊儿郎当的习性，建立、运用自己的人际关系，那么在事业进展的路途上，将会到处碰壁。

公司职员在公司上班等于是在母亲怀中的婴儿，处处在父母的爱护下成长。等到长大成人要自立门户的时候，就再也不能依赖父母。父母

亲若有遗下一些人际关系让你运用当然更好，如果没有，那就得重新创造自己的人际关系才能在社会上生存下去。

《厚黑学》 新商经之“经” 儒商生意经（8）

《厚黑学》新商经之“经” 儒商生意经（8）

因此人际关系是自立开业者重要的课题，生意能否成功，人际关系的好坏，很可能是决定的关键。

那么如何建立人际关系呢？敢于和人接触，当然是最基本的，但并不是只要能说善道就够了，最重要的是要在朋友之间，在此后所交往的人之间，在所有认识的人之间，建立一个“信用可靠”的印象。

如前面所叮咛的：“信者得赚。”不但要让朋友信任你，而且要让客户依赖你。

在这方面，李嘉诚先生就做的很好。李先生深知与人为信、与人合作的重要性，他常对别人讲：“要照顾对方的利益，这样人家才愿与你合作，并希望下一次合作。”追随李嘉诚二十多年的洪小莲，谈到李嘉诚的合作风格时说：“凡与李先生合作过的人，哪个不是赚得盘满钵满!”

香港广告界著名人士林燕妮对此更有深切体会。她曾主持广告公司，而与长实有业务往来。广告市场是买方市场，只有广告商有求于客户，而客户丝毫不用担心有广告无人做。这样，自然会滋长客户尤其是像长实这样的大客户颐指气使、盛气凌人的气焰。

林燕妮回忆道：“头一遭去华人行的长江总部商谈，李嘉诚十分客气，预先派了穿长江制服的男服务员在地下电梯门口等我们，招呼我们上去。

”电梯上不了顶楼，踏进了长江大厦办公厅，更换了个穿着制服的服务员陪着我们拾级步上顶楼，李先生在那儿等我们。

“那天下雨，我的一身雨水湿淋淋的，李先生见了，便帮我脱下外衣，他亲手接过，亲手替我挂上，不劳服务员之手。”

双方做了第一单广告业务后，彼此信任，李嘉诚便减少参与广告事宜，由洪小莲出面商谈下一步的售楼广告。

“有时开会，李先生偶尔会探头进来，客气地说：‘不要烦人太多

呀!’”

“我们当然说：‘愈烦得多愈好啦，不烦我们的话，不是没生意做？’……”

加拿大名记者JohnDemont对李嘉诚的为人赞叹不已：

“李嘉诚这个人不简单。如果有摄影师想为他造型摄像，他是乐于听任摆布的。他会把手放在大地球模型上，侧身向前摆个姿势……”

李嘉诚的“与人为善”，更多的是他所受的传统文化的熏陶，以及父母对他的谆谆教诲。而重要的是，李嘉诚将他与人为善的哲学真正落实下来，并坚持下来了。

作为商人，善于广结人缘、树立可靠信用的一个妙招是“夹着尾巴做人”。

什么是夹着尾巴做人呢？就是要以一种谦虚和合作的态度去与人打交道，谈生意也是一样。正如李嘉诚自己公布的生意秘诀一样：“最简单地讲，人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。一个人最要紧的是，要有中国人的勤劳、节俭的美德。最要紧的是节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。顾信用，够朋友，这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个不同省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点是我引以为荣的事。”

《厚黑学》 新商经之“经” 官商生意经（1）

《厚黑学》新商经之“经” 官商生意经（1）

为人办事坚持己见，但又不独断专行，那种把落后当作耻辱，当断就断、勇争第一的人，才能在商场中立于不败之地。

行事办事，坚持己见

做生意经商一个最重要的因素就是要有自己的主见。纵观那些成功的商人和企业家，大多能够按照自己的正确意见行事，并坚持不懈直到取得成功。松下幸之助的成功也不例外，而这完全得益于他在青少年时自己打工的经历。

那时，年轻的松下幸之助从火盆店转到脚踏车店，已工作了七年。到了这个时期，松下幸之助已经有判断力了。在老板的教导或挨骂中，逐渐习得做生意的知识。到了晚上就看杂志。这种书都描写些人情世故，对于如何做人很有帮助。

就在这个时候发生了一件事。一位地位居于领班与学徒间的店员，犯下一项错误。他把店里的东西偷偷变卖，把钱拿来自己花用。他是个非常聪明的人，对店里帮助不少，又是第一次犯错。老板决定训诫一番之后，放他一马。老板诚恳地说：“做这种事真要不得，不过你还年轻，所以，我原谅你这一次，以后绝对不可以再做出这种事，工作要诚实。”“我知道错了。”年轻人也真心悔过。老板看到他确实后悔，打算这件事就这样算了。可是，年幼的松下看不惯这样的处理方法，他对老板说：“这种处置方式令我非常遗憾。老板这么做，当然可以。不过，我要辞职，因为我不愿意和做过这种事情的人一起工作。”“快别这么说。”“不，无论如何我都不能同意。我认为这个店今后还要做更大的努力，可是若只因某人对店里很有用处，老板就以温情主义对待他，我认为不会有好结果。老板既然决定这样做，就让我辞职吧。”老板没有办法，最后终于把那个人开除，后来这家脚踏车店发展得很好，成了当地的名店。这种话作为学徒的松下幸之助该不该说，当然还有商榷的余地。可是他的这种嫉恶如仇的性格以及坚持不懈的精神，都为其今后的成功打下了基础。正如松下幸之助自己所总结的那样：

“现在回想起来，我当时的态度的确有点儿过分。但当时我有这种精

神，同时也有实践的力量，表示我很年轻。这完全是按照自己的意思所做的事。”

“如此看来，能依照自己的意志做事，只有十分之一的机会，其他十分之九都是冥冥之中已经决定了的。”

企业决策，当断就断

企业决策是指为达到一定目标，对制定或选择行动方案和对临时出现的特定问题经过反复考虑后做出“拍板”决定的一种领导行为。在激烈多变的商战中，企业家不允许有许多的优柔寡断，需要的是果断地对一个又一个面临的紧迫问题做出决策决断。正如松下幸之助指出的那样，商家不能贻误战机，贻误战机就意味着利润的流失、客户的减少，甚至是生意场上遭受灭顶之灾。而松下幸之助自己在电脑投资计划上的突然撤退就表明了他对市场的敏感与白热化竞争中头脑的冷静，可作为企业家决策的一个重要样板。

1964年，松下公司突然宣布放弃发展大型电脑的计划，开始确实令众人迷惑不解。因为这时的松下公司已花掉五年时间，投入了十几亿资金进行研究开发，眼看就要收获了，为何要放弃不干呢？原来，松下发现，电脑市场的竞争日趋白热化，仅在日本就有富士通、日立等公司在做最后的冲刺，如果此时松下再加入，也许会生存下来，但也有可能导致全军覆没，这就等于拿整个公司下赌注。所以，面对这样的市场形势，他毅然决然做出退出争夺电脑市场的决策，这实在是一次清醒冷静思考后的勇敢大撤退。

在激烈的商战中，有许多情况真假难辨，不知后果如何，这时，要做出一项正确的决策，除了商人的魄力，还要靠进行实事求是地科学预测和分析，而离开这一点，就是“盲目”，就是“冒险”。

融资借款，巧渡难关

在旧中国的航运史上，像虞洽卿经营的“三北”公司这样发展规模之大、速度之快的民营企业是极罕见的，然而这一切多赖虞洽卿善于借款的本事。

多年来游荡商场、熟谙世故的虞洽卿自有一套借款的妙法。他总是先购进一批廉价的破旧轮船，挂牌成立数个小航运公司，然后以这些小公司的名义分别向银行借款，款一到手，便用于解自己之难。1919年五

四运动后，他利用中国人抵制日货的机会，低价购买日轮，为此他先组织了一个兴宁公司，以该公司的名义向北洋政府借款，买进了“兴宁轮”为自己狠赚了一笔。

虞洽卿借款总是钻空觅缝，从不肯放过任何一个机会。1919年2月，北京政府代表朱启钤，南方政府代表唐绍仪、岑春煊在上海举行南北议和。

这本是政界之事，可虞洽卿却盯上了北方财政次长李思浩。虞与李本是同乡，关系不错，可虞偏不愿自己开口去借钱，而是让自己的密友陈昆初出面。陈昆初星夜登门造访李思浩，故作十分诚恳地为李献计献策。陈对李说：如今南北双方对峙，势不两立，要想谋取和平，必定要取消一方政府，因此这次上海议和十分关键。为了压倒南方，北方代表团应该先声夺人、广造舆论，取得各地尤其是上海有声望的知名人士的支持。

李思浩觉得很有道理，便请陈昆初指点一二。陈昆初见李思浩心已动，时机成熟，便开始大谈虞洽卿在上海商界颇有名望，举足轻重，尤其在租界有极大势力，如果请他出面，一定会得到上海各界的普遍响应。李思浩十分相信，便请陈昆初帮忙与虞洽卿联络。陈昆初故作为难地说，虞洽卿因商务上资金一时难以周转，恐怕一时无暇来顾及此事，如能帮他介绍交通银行总经理钱新之贷款30万元，帮虞洽卿解除后顾之忧，他自然会为北方政府全力奔走。李思浩见话已出口，不好推辞，只有答应下来。

就这样，虞洽卿略施小计，便轻而易举地从交通银行提走了30万元借款。其谋划之精细，运筹之微妙，使不少商界老手也只能望其项背、自叹不如。

后来，由于投资固定资产过多，虞洽卿的三北公司出现严重的资金周转失灵，虞洽卿再次施展他的借债手腕筹措资金。由于当时银行贷款条例规定，凡企业购买轮船用于航运业，银行将给一定的资金援助，只须先付三成定金，余款可以在六个月内还清。也就是说，购买一艘船，可以向银行抵押后获得船价一成的款项，付去船价三成的定金，将有四成的现款余额，这不失为一种短期的借款方式，就这样虞洽卿越穷越买船，反而帮自己渡过了难关。

1926年以后，帝国主义的大批商船来华，形成了船多货少的局面，

加之军阀混战，商业停顿，三北公司的轮船又多是旧船改装而成，质量、服务、速度都远远无法同外船竞争，因而被迫停航。

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（5）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人品厚修处事法（5）

有些人即使债台高筑，也要挥金如土，与他人比吃、比穿、比用、比收入，当官的比轿车、比住房、比待遇、比职级……在操办红白喜事时，讲排场、摆阔气；在住房装修中，比豪华气派；在生活消费中，大手大脚，寅吃卯粮，借贷消费，其目的都是希望他人将目光聚集在自己身上。虚荣的情绪与他人的反应息息相关，他人反应的变化会使虚荣的情绪迅速做出相应地调整。

“面子”所带来的虚荣心腐蚀了人的正常心理，破坏了人的健康情绪，成为了中国人性格中的一个毒瘤。

虚荣心会使人变得怪僻而孤独。例如有一位在某研究所工作的科研人员，技术与学识上也许并不太差，但由于自尊心过强，所以，尽管年逾不惑，却仍然和同志们难以和睦相处。原因是他不管是在学术问题的讨论上，还是在工作方案的安排上，甚至就连日常琐事的看法和处理上，只要别人意见与自己不合，他就觉得面子受了损害，一点儿也不能容忍，立时发作起来，非要别人按自己的想法去办不可；否则，就会不依不饶，甚至恶语相加。因为他觉得自己永远高人一筹，意见必然正确无误，别人只有跟着走的份儿；否则就是以邪压正，同时，也是不给自己面子。正因为他的这种毛病，所以凡与他相处稍久的人，无不敬而远之，避之犹如瘟疫。试想，一般人在这种环境下，如何能够忍耐，可他自己却安之若素。

在中国乡间，邻舍是时常要吵架的，吵架不能没有和事佬，而和事佬最大的任务便是研究出一个脸皮的均势局面来，好比欧洲的政治家，遇有国际纠纷的时候，不能不研究出一个权力均势的新局面来一样。遇到纠纷的时候，和事佬的目的决不在公平地解决，使权利义务各有所归，而在于把脸皮向当事的双方分配一下，厚薄多少，各有攸当。

既然大家都有面子，所以一定要相互照顾。为了保全脸面，人与人相处就须十分小心了，要善于察言观色，领悟别人的话外之音，而不能过分相信自己的直觉。为了防范小人，以免砸了自己面子，于是大家逐渐掌握了一套很有应用价值的“会议语言”———在会议或其他公开场合向大家表白的语言，其特点是谦虚、圆滑、空泛。

忍是一种美德

人与人交往必须先过一道关，什么关呢？忍耐关。忍什么？一是忍气，二是忍辱。气指气愤，辱指屈辱。气愤来自于生活中的不公，屈辱产生于人格上的贬低。忍气是为了求安，凡事要想得开，看得远，正如俗话所言：“忍得一时之气，免得百日之忧。”中国人讲究处世要能够忍气吞声，做人要学会忍辱负重。在中国人眼里，忍耐是一种成熟的涵养，更是一种以屈求伸的深谋远虑。

“吃亏人常在，能忍者自安”，是提倡忍耐的至理箴言。忍耐是人类适应自然选择和社会竞争的一种方式。大凡世上的无谓争端多起于芥末小事，一时不能忍，铸成大祸，不仅伤人，而且害己，此乃匹夫之勇。凡事能忍者，不是英雄，至少也是达士；而凡事不能忍者纵然有点儿愚勇，终归城府太浅。人有时大愚，小气不愿咽，大祸接踵来。人应该为自己的快乐而活着，切莫因别人的失礼而生气。谁都不愿被别人所左右，如动辄生怒，恰恰自陷于受别人左右的陷阱，不仅左右你的面部表情，而且左右了你的心理情绪。这样你最易被人玩弄于股掌之上，“激将法”正是如此。忍耐并非懦弱，而是于从容之中冷嘲或蔑视对方。唐代高僧寒山问拾得和尚：“今有人侮我，冷笑我，藐视我，毁我伤我，嫌恶恨我，诡谲欺我，则奈何？”拾得答曰：“子但忍受之，依他让他，敬他避他，苦苦耐他，装聋做哑，漠然置之，冷眼观之，看他如何结局？”这种大智大勇的生活艺术，用老子的“不争而善胜，不言而善应”这句话来评论恰如其分。

无论是民族还是个人，生存的时间越长，忍耐的功夫就越深。生活在世上，要成就一番事业，谁都难免经受一段忍辱负重的曲折历程。因此，忍辱几乎是有所作为的必然代价，能不能忍受则是伟人与凡人之间的区别。韩信受辱胯下，张良纳履桥端，皆英雄人物忍辱轶事。屈辱能令人发愤，催人奋进，是一种无形而巨大的向上动力。汉史学家司马迁说：“文王拘而演《周易》；屈原放逐，乃赋《离骚》；仲尼厄而作《春秋》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，《兵法》修列；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，作《说难》、《孤愤》，《诗》三百篇，大底圣贤发愤之所为作也。”“小不忍则乱大谋。”司马迁也是因宫刑而后著《史记》。忍耐既可明哲保身，又能以屈求伸，因此凡是胸怀大志的人都应该学会忍耐，忍耐，再忍耐。

忍耐作为处世艺术，具体运用的方式一般有两种：一种是压抑，另一种是遗忘。心理健康的人，能够比较自如地调节内在的心理防御机

制，将生活中不快的负面事件及其引起的不良情绪或压抑到意识之下，或遗忘于意识之外。压抑与遗忘比较，遗忘更洒脱彻底。被迫的忍耐无疑有强行压抑的痛苦。人世间确有许多事是忍无可忍，连素来温厚的孔老夫子也曾尝“是可忍，孰不可忍”的苦味。是否可忍的关键并非在事情的本身，而在于你自己视它为多少分量。如果对生活中的睚眦怨气时时铭心刻骨、耿耿于怀，那么忍耐这一关是难得跨过去了。反之，对芥末小事皆能视而不见、过后即忘，则能“淡泊以明志，宁静以致远”。中国人以坚毅忍耐著称于世，崇奉“忍耐”是一种自我人格成熟完臻的体现。

《厚黑学》 新商经之“经” 官商生意经（2）

《厚黑学》新商经之“经” 官商生意经（2）

航运一停，债主立即蜂拥而来，虞洽卿却显得不慌不忙，兵来将挡，水来土掩。遇到老实的债主上门，他总是赔尽笑脸，满嘴客套，请求宽限几日，有时也开个空头支票应付一阵。若对方上门纠缠，死活不肯走，他就一头钻进租界内，“小躲进戏园，大躲泡澡堂”，有时甚至十天半月不露面，让债主无可奈何。遇上大债主上门，他干脆一不做二不休，既不逃也不躲，没等债主坐下，就大声问儿子，谁谁家的款子备齐没有？儿子回答没有，虞洽卿马上显出勃然大怒的样子，破口大骂：“我早就告诫你们，做生意要讲信誉，贷了人家的款岂能一拖再拖？”父子两人戏演得十分精彩，甚至装作要大打出手，弄得债主赶紧充当调停人，自愿要求延期。

直到1937年抗日战争爆发时，73岁的虞洽卿还是欠下了一身债。最头痛的是英国汇丰银行的48000英镑的贷款即将到期，洋人的债不好赖，虞洽卿抱着侥幸的心理，亲自到香港拜会汇丰银行的大班史蒂芬，直接摊牌说，三北已无力偿还所欠贵行债务，现在只有两个办法：一是三北根据破产法宣布破产，然后据现有资产比价偿还债务；二是将48000英镑贷款给予延期数年。史蒂芬认为破产偿还，银行不仅得不到利息，甚至连本金也要赔进去，延期偿还尚有一线希望，同时他认定抗日战争不会马上结束，海外运输尚有可为，因此他不仅答应虞洽卿延期偿还贷款，还给三北公司增贷五万英镑贷款。

虞洽卿用这五万英镑贷款，向挪威华伦洋行订购三艘海轮，以华伦洋行代理的名义，悬挂挪威旗帜，行驶于南洋、香港之间。善于投机的他还与意大利商人泰来那齐共同组成有八艘轮船的中意轮船公司。

中意轮船公司的船只一律挂意大利旗帜，意大利与日本是同盟国，所以他的船只在南洋、上海之间畅通无阻，日军不加检查。在那个时期，虞洽卿可谓独霸外洋海运，短短几年中，获利上亿元。借债再次使虞洽卿发家致富。

人情送匹马，买卖不让针

商人有个处世哲学，那就是“见菩萨就烧香”。而古耕虞更有一个高

招，叫做“捧红更捧黑”。菩萨“红”时，你去烧香叩头，他不在乎，因为向他叩头烧香的人有的是，他甚至顾不上看你一眼。但一旦“黑”了，吃了败仗，下了台，你问冷暖于他落难之时。他下台时，你不过请他一席酒，送点儿钱，即使他以后不再走运，花费也有限；而如果他东山再起，又交鸿运，他就会记住你，必要时会帮你大忙。花的是小钱，占的是大便宜，这就是“捧红更捧黑”的妙处。

古耕虞把这种哲学更向前发展了一步。他依旧不同军阀合伙做生意，但在军阀们自己做生意时，却主动去帮助他们多赚钱。当时，各路军阀割据一方，四川农村养猪很多，军阀们都在自己的“防区”内将猪鬃集中到大城市加工，这一般是在当年的春夏间。这个时期货多，因而国内国外的鬃价一般是下跌的；到了秋冬，猪鬃缺货了，价格才又回涨。这形成了一定的规律，至今不变。而这些军阀们不懂市场规律，往往猪鬃一到手，年初就要出售。这时古耕虞就劝他们暂时不要卖，如果急需钱用，可以用猪鬃作抵押向他借款。军阀们对此当然是乐意的，而他们“防区”的猪鬃也就成了古耕虞的囊中之物。他等于不出一文钱的投资，借大大小小的军阀势力，在他们的“防区”开了一家家“猪鬃银行”，军阀们一个个当了他的义务经理。他给军阀一点儿好处，而自己得了更大的好处。既讨好了这些军阀，又垄断了他们的猪鬃。有一次，有人问他，你每年收购了那么多的猪鬃，照理应该向银行钱庄借很多钱，但为什么付的利息那么少？他笑着说：“我借的是军阀们替我存的无息贷款。”

古耕虞发家的一件关键性的大事，是摆脱上海和伦敦的英国中间商，把猪鬃直接输美，进而垄断了重庆的猪鬃出口。这在中国民族资本主义的发展史上，可说是一个奇迹。

1927年~1928年间，有两个美国商人代表美国最大的猪鬃进口商———孔公司到了重庆。他们名义上是来考察重庆猪鬃生产和出口情况的，但实际使命是会见当时已经在美国市场上有了声誉的虎牌猪鬃的主人。过去，孔公司是通过伦敦的英国中间商进口虎牌猪鬃的，他们想摆脱英国中间商，但怕上海和伦敦的英商从中阻挠，所以事先对这个使命秘而不宣。到了重庆，他们先去找当时四川省建设厅长何北衡。何北衡知道了他们的真实来意，亲自出面请这两个美国人到他在曾家岩的公馆里吃饭，又约来了古耕虞。宴会上见了面，两位美国客人没有想到这只红色老虎的主人这样年轻，英语说得那么流利，特别是对重庆猪鬃的生产、经营和出口情况，谈起来如数家珍。于是很快就与古耕虞商妥了密约，孔公司不再从伦敦市场购进猪鬃，古青记也不再把自己的猪鬃交给

上海的洋行。双方直接交易，避免了上海洋行和伦敦中间商的双重利润。古耕虞的利润当然是滚滚而来。

当时，美国人不敢过分冒犯英商的利益。因此，这个猪鬃的“婚礼”只好秘密进行，双方都害怕上海－伦敦的英商从中破坏。开始时，古青记装运到美国的虎牌猪鬃不用自己的标志，装船人也不用古青记的名义，以避开上海的英国洋行的耳目，它只以一部分猪鬃直接输美，把另一部分来应付上海的英国洋行，然后才逐渐增大直接输美的数量，以至最后全部丢开上海、伦敦的中间商。

这样，美国的猪鬃大部分直接从中国进口，并被虎牌所独占了。到了这个时候，不但重庆，而且全国山货同业都无法同古青记竞争，甚至在抗日战争期间，国民党的官僚资本以抗战为名，对猪鬃实行统购统销，也不得不与之“合作”。

古青记与孔公司的“婚礼”，使得双方都成了大王。一个中国的猪鬃大王———管出口；一个美国的猪鬃大王———管进口。用古耕虞自己的话：成了一个很大的国际性垄断组合。

20世纪20年代末期，重庆约有几十家鬃商，但到了1934年，大鱼吃小鱼的结果，除古青记外，只剩下鼎瑞、祥记、和祥三家。而且这三家也眼看无法再维持下去，于是古耕虞就与他们达成协议，由古青记经营重庆出口猪鬃的70%，剩余的30%由这三家各分10%。其中和祥，由古耕虞出资维持，兼任经理，实际留下的只有两家。到1934年为止，四川的猪鬃出口业几乎是古耕虞的天下了。

古耕虞留下这三家而不把他们统统吃光，其用意之深、见识之远，后来在事实中得到了证明。他说：“必须留有余地，否则会成为同业的怨府，说我古耕虞把别人的饭碗都抢光了”；“更重要的，这三家能够到那时而没倒闭，其中必有人才。这一定要把这些人才留住。如果统统吃光，这三家的人才就会散伙。万一日后有个三长两短，或者有预料不到的变故，没有帮手，靠古青记一家，本事再大也支撑不了一个真正的大局面。”

古耕虞常说：“不让人赚钱的买卖人，不是好买卖人。”这也许是他做生意的一句格言。他认为，一个人在社会上活动，总要有伙伴、有帮手、有朋友。你照顾了朋友的利益，实际上也就在照顾自己的利益：“同人往来，事先一定要好好算计，如何使自己能获得最大的收益。但无论

怎样算来算去，一定要算得对方也能赚钱，不能叫他亏本。算得他亏本，下次他就不敢再同你打交道了。所以生意人绝对不能精明过了头。如果说商人的‘真理’是赚钱，那么精明过了头，这个真理同样会变成谬误。你到处叫人家吃亏，就会到处都是你的冤家。到处打碎别人的饭碗，最后必然会把自己的饭碗也打碎。”

《厚黑学》　新商经之“经” 官商生意经（3）

《厚黑学》新商经之“经” 官商生意经（3）

古青记的一家“划子”天德封洗房，由于当时重庆鬃价每担跌到五百多元，欠了古青记一万多元，无力偿还。这家“划子”也是有门路、有经验的往来户，古耕虞不肯为了一万多元钱轻易抛弃它。于是，他把那家洗房的老板找来，明明白白地告诉对方：“猪鬃行情是看涨的。趁现在价低，我再放账给你，你马上购进一万担生鬃，替我加工成熟鬃，我可照现在行情每担高100元，以620元的价钱买进。”那位洗房老板听了古耕虞这番话之后惊喜莫名。他万万想不到古耕虞不但不向他逼债，反而肯出这样高的价钱来收购他的猪鬃。于是，他也明明白白告诉古耕虞：“说老实话，除非赖债，我是还不出这笔钱的，但现在你救了我。我算了算，这样我不但能还清欠你的账，而且能赚些钱。”如果按当时的行情来说，古耕虞确实是用自己的钱来还别人欠自己的债。但是这笔人情送得很值得，因为行情看涨是事实，他无非在涨价之前多购一批猪鬃，同时用另一方式收回他明知不这样就无法收回的债权，而重要的是他略施小惠，用这个方式，既收购了猪鬃，也收买了以后会诚诚恳恳替他效命的往来户。

古耕虞常常爱引用四川生意人的一些老话，其中有一句是“人情送匹马，买卖不让针”。在人情上，他确确实实送了“一匹马”，尤其是当对方正处于困境之间，而在做生意上，他也确确实实没有让出“一根针”。如果当时他不送“马”，那么，他放出去的账，也许连根“针”都捞不出来，更谈不上别人以后继续替他效力赚钱了。

勇争第一，才能永葆活力

沃尔玛为什么能够保持持续的发展势头？山姆·沃顿引领大家通过了解沃尔玛在20世纪90年代的发展历程，深刻地理解了沃尔玛永葆活力的原因。那就是不断发扬“勇争第一”的精神。

1990年8月，沃尔玛到达美国西海岸———全美人口最多的加利福尼亚州，在位居洛杉矶以北100公里的兰开斯特开了第一店，该城4.4万人口。新店面积达1万平方米，是沃尔玛开在人口较多的城市的典型新店，第二年在洛杉矶以北偏西约五百公里的波特维尔建了一个配送中心，这意味着沃尔玛将在洛杉矶以北到旧金山湾以南整个加州中部地区

大量建新店。实际上，1990年一年内，公司就在加州开了六家新店。1991年10月，沃尔玛在美国东北地区的第一家折扣百货店同时开业，位置选在宾夕法尼亚州的约克城。沃尔玛在20世纪90年代初向整个东北地区渗透，分别在每州开几家折扣百货店和批发仓库店，并在新英格兰某地设一个配送中心。

沃尔玛在1990年真正成为全国性连锁公司，这一年沃尔玛扩展进六个新州，分店总数达到一千七百余家。1991年初，沃尔玛终于超过了百年老店西尔斯，实现了全美零售第一的宿愿。该年，沃尔玛的销售额326亿美元，比上年增长26%。沃尔玛还是全美最赚钱的和效率最高的零售公司。该年净收入13亿美元，较上年增加20%

1991年底，沃尔玛开始了向国际市场扩展，全年共建海外分店十家。1992年度，沃尔玛的销售收入较上年又增长35%，达到493亿美元；净收入增长25%，达16亿美元。1996年沃尔玛销售额已达936亿美元，分店数包括1995家沃尔玛折扣百货店、433家山姆俱乐部、239家超级中心和276个海外分店，总计2943家分店，分布在全美50个州和美国以外的七个国家。全公司共有员工67.5万人，净收入27.4亿美元。在零售业，无论销售额还是净利润均位居全美第一和世界第一，这是1996年。在公司1996年度报告中有这样一些有趣的数字：

1.每周约有顾客6000万人次光顾沃尔玛的商店。

2.每年平均每位美国男人、妇女或儿童在沃尔玛的商店里购物360美元。

3.每年，沃尔玛总计销售255万辆自行车。

4.沃尔玛店和山姆俱乐部每平方米的年销售额为3304美元，每店平均营业面积8500平方米，总营业面积约2500万平方米，美国居民人均0.1平方米。1998年中，沃尔玛1997年的销售业绩以1193亿美元跃居全球第8大公司，是前30强中惟一的零售公司。其他大公司的销售收入虽位居前10位，利润却都十分有限，仅为两三亿美元，沃尔玛年利润却达到了35.26亿美元。

沃尔玛在1998年上半年为止，按其市场价值是全美第7大公司，全球第9大公司；按销售收入是全美第4大公司，全球第8大公司；同时，还是全球最赚钱的10大公司之一。此时的沃尔玛，资产价值已达455亿美

元。

在1999年《财富》500强企业排行榜上，沃尔玛再次以1392亿美元的销售业绩跃居为全球第4大公司，是前50强中惟一的零售公司。公司现在全美有1870家折扣百货店、564家超级购物中心、451家山姆俱乐部，另外在海外有46家山姆俱乐部、158家超级购物中心、154家折扣百货店和358家其他商店，总计约3600家分店。

这就是沃尔玛，全美也是全球零售第一的沃尔玛。沃尔玛传奇式的发展经历，即使在以创业为荣、视实现美国梦为人生目标的美国人中也引起了震动和关注。沃尔玛的成功经历为广大年轻的创业者解释了它得以成功的原因。

落后就是耻辱

比尔·盖茨有一则著名的格言："落后就是耻辱。"这是从微软的发展历程中总结出来的一句话。

毫无疑问，最早微软的成功是站在巨人的肩膀上的，但发展后的微软终于知道，搭在巨人的车上并不都是好处，因为微软的"多元计划"就曾经因IBM的短视而落于人后。

当时盖茨提出的"多元计划"是与"维赛计算"相竞争的应用软件。"维赛计算"是维赛软件公司首创的电子表格应用软件。它把企业统计数据和会计账本搬上屏幕，在屏幕表格中，只要填上相应的文字和数字，微机就会自动运算。尽管企业管理千差万别，"维赛计算"都可使计算者得到本企业的准确结果。"维赛计算"软件1980年放在苹果II型微机上运行，颇受工商界人士的欢迎。

由于盖茨在应用软件开发上绝不想落后于人，所以他指示微软的程序设计师西蒙来主导开发超过"维赛计算"功能的电子表格软件。西蒙设计的软件就名之曰"多元计划"，它的两个特色是绝对优于"维赛计算"的。

一个是他们设立了有选择功能的"菜单"，一个是可以将几个个别的表格汇总计算。

在这种情况下，微软公司本打算在大容量功能上放开手脚来设计"多元计划"电子表格软件的，但是由于和IBM有约在先，自1981年后，微软

在经营项目上必须优先与IBM合作，盖茨于是将“多元计划”方案拿去与IBM讨论。但IBM正在大力推销只有64KB内存的机种，急于为这种电脑配备应用软件，就将“多元计划”纳入64KB限度内运行，因而使微软的这一软件功能大受束缚。不过几年，“多元计划”被“莲花1-2-3”超过，失去了技术上的优势。

要知道，莲花软件公司是一个比微软后起的公司，但是当“多元计划”只能在功能有限的64KB微机上运行的时候，它推出了可以在256KB机上运行的“莲花1-2-3”，功能强劲，运算速度快，而且配备有文件管理工具。而特别使盖茨气愤的是，“莲花1-2-3”电子表格竟然是在IBM制造的更强的微机上运行的。莲花，成了插在“蓝色巨人”头上的一朵艳丽之花。几年间，“莲花，1-2-3”的发展速度一直超前，IBM因而确立了它在IBMPC电脑上正统电子表格软件的地位。1984年，莲花公司一跃成为全美国最大的软件公司，营业额达到1.75亿美元，超过微软的1.25亿美元。到1986年，“莲花1-2-3”销售75万套，而“多元计划”是27.万套，相差三倍多。到1987年，“多元计划”在美国市场的占有率，被“莲花”挤得只剩6%，而“维赛计算”的维赛公司1985年就被莲花挤得破了产。

《厚黑学》 新商经之“经” 官商生意经（4）

《厚黑学》新商经之“经” 官商生意经（4）

“我们头一天就走错了方向!”微软的“多元计划”具体设计者西蒙，沉痛又懊恼。

就在“多元计划”开始失势的1983年，盖茨的老朋友、老搭档艾伦病了。而他身体康复后自立门户，办了一家名为“不对称”的软件公司，收购了波特兰一支篮球队，并大量炒作股票。

于是，盖茨单人率领微软公司同莲花作战。他眼见“莲花1-2-3"在美国的市场占有率强劲得不可阻挡，于是，他躲开北美，去欧洲寻找市场。

1983年5月2日，微软欧洲分公司正式开业，9月，推出“多元计划”法文版，紧接着推出了德文版、意文版……当然，这些语言的“多元计划”已不是附在64KB上，而是放在了与“莲花1-2-3”一样强大的功能上。当“莲花1-2-3”1986年也登陆欧洲时，“多元计划”在法国市场的占有率已达90%，在德国也有60%的市场份额。

然而，在欧洲占据广大地盘并没有平衡盖茨在本国被人击败的气恼心情，因为美国市场毕竟是企业之根，微软不能无根。盖茨从他的几百人的微软队伍中，选出部分人马，发起了直指莲花的攻势，誓死夺回在美国市场的优势。

在盖茨的观念里，落后就是耻辱。而“知耻近于勇”。数年间，微软就开发出了容量、运算、操作、功能更好于“莲花1-2-3”的软件，将其命名为“超越”。1985年一投放市场，就受到好评，销路很畅。但是，莲花公司也不是停止不前、坐享其成的平凡之辈，它不断改进“莲花1-2-3”，竭力保持先进性和市场的优势地位。微软为争取那些期待“莲花”的顾客转向购买“超越”，1988年5月，宣布在1990年1月31日前购买“超越”的，可以随时退货，并取回全额购货款。这一促销手段实在灵验，当年的7～9月，“超越”的销售增长率达到63%，而莲花只有13%。到1990年，“超越”在市场上彻底打败了“莲花”。

在与“莲花”进行电子表格软件作战的同时，在文字处理软件方面，

微软又与“词星”一争长短。“词星”是美国最早的文字处理软件，是梅克罗公司创建人鲁宾斯坦于1979年推出的，1982年，销售量已达到一百多万套。

然而，“词星”毕竟是首创之躯，操作起来不尽如人意，删除、储存需同时按动几个键，颇为麻烦。盖茨洞察“词星”的弱点，布置属下开发新一代文字处理软件，并将这种软件命名为“微软词”。“微软词”比“词星”的新颖之处，是可以显示粗体字、画底线、附注、意大利字体，删除的文字可以暂放在“废纸篓”中，万一要复原还可捡回来。它还能够在激光打印机上打印出各种精美字体的文字。

除了新颖性，微软的另一高招是有意让“微软词”兼容“词星”，用户在“微软词”上可以读取“词星”的文件，这样就可争取“词星”的用户转变为“微软词”的用户。

但是，开发新型文字处理软件的，绝不是微软一家，许多家公司推出的“苹果作家”、“Pfs作家”、“词极品”等等软件，已先于“微软词”上市。1985年“微软词”的功能多，但用户评价难于操作。盖茨接受了批评，改进了“微软词”。到1990年，在众多强手竞争中，抢到了销售量第一名。

这样，在20世纪80年代，在比尔·盖茨“落后就是耻辱”的经营理念指导下，后起与后进的微软争到了磁盘操作系统、电子表格软件和文字处理软件三大软件的市场主导地位，所有的软件公司只能望其项背。

追求利润最大化

“谦受益，满招损。”只有认真吸取别人的经验教训，才能保证自己的事业顺利发展。我们从沃尔玛的经验中可以得出非常有价值的经营智慧。

沃尔玛有着悠久的成功史。它是美国第一家杂货连锁商店，也是目前最大的杂货连锁商店。20世纪60年代初期，随着折扣商店的日趋流行，设立一个经营折扣销售的沃尔玛子公司确是一个明智之举，可是到了1982年，沃尔玛对这种耗资巨大的折扣经营彻底失望了。它何以败得那么惨呢？

弗兰克·W·沃尔玛早在19世纪70年代内战结束时，就萌发了一个令人兴奋的念头：创建一个售价单一的零售商店。当时，他是纽约的一个零

售店的职员，在那里，他也曾帮助设立了“五美元柜台”。这一柜台经营的成功使他更加确信，经营一个五美元商店照样能生意兴隆。

1879年，他在纽约的由提卡城开设了一家开创性的商店，先是销售五美分的火铲。但由于地点选择不当，不到四个月，企业就倒闭了。然而，沃尔玛又毫不迟疑地在宾夕法尼亚州的兰卡斯特开设了另一家同样的商店，头一天下来就小有成功，他又开始筹划着创办新的商店。

只经营五美元商品似乎有些局限。一年后，他又增添了一个十美元的产品系列，此后，一直持续了52年。这种以固定的低价格提供各种商品公开陈列的经营思想，逐渐被一些早期商人所采纳和接受。由于在当时大多数零售商店都是不加修饰的，商品都是放在高高的货架上或柜台底下，只有当顾客提出购买商品的要求时，才将商品拿出来。

沃尔玛不断地开办新商店，也兼并或购买其他一些小型连锁店。1909年，他又在英格兰的利物浦开设了一家商店，五年内，他在英格兰开设了44家商店，到1955年折扣之风开始盛行时，沃尔玛已有2064家商店，销售额达八亿美元左右；克莱斯基有673家商店，销售额达3.5亿美元；W·T·格兰特有572家商店，销售额达3.5亿美元。到1974年，沃尔玛公司已成为一个拥有2058家杂货商店、283家伍尔科商店、1481家鞋店和266家富豪商店的巨型联合企业。1973年，销售额达37亿美元，比十年前增加了两倍，但利润只有十年前的一半。与其他大零售相比，沃尔玛的利润太低了，其市场地位受到了某种程度的威胁。

沃尔玛的利润率太低了，以致收回的资金难以满足扩张的需要。20世纪70年代中期，沃尔玛的经营额继续上升，但利润率一直没有提高，不久公司销售额下降。设在国外(特别是英国)的子公司也存在类似的问题，即销售上升，利润下降。也正是在这个时候，竞争者凯玛特却攀登了一个又一个的销售和利润高峰，这使得沃尔玛商店进入了一个困难时期，而其根源则是由于扩张过于迅猛，发展太快，而使效率降低的缘故。

其实，企业的本质就是最大限度地创造利润，从某种角度讲，它应该是一台赚钱的机器，更准确一点儿说，它应该是一台知道赚什么钱的机器。沃顿认为，沃尔玛应该是一台知道怎样赚钱的机器，企业要想获得发展就必须合理地使利润最大化。

这个公司的历史，尤其是自从沃顿去世以后，提供了足够的证据，

证明了沃尔玛像任何公司一样，只不过是一台机器，一个不属于道德范畴的产物，它只有一个必须履行的责任：追逐利润。但是那些利润应该是正当取得的，公司必须遵循社会所建立的法律法规。

一个公司的创始人可以凭借某种远景的召唤或者人格的力量，表现出一种强烈反对公司架构的行为。但是，要是哪怕只是部分地把这些与公司的首要目标———赚取利润———相冲突的远景或者那些价值观制度化，看起来也是非常艰难的。从沃顿的情况看来，沃尔玛好像理想地反映了他的最终意图，即创造一个独一无二的、能永久存在的零售机器。

《厚黑学》　新商经之“经” 官商生意经（5）

《厚黑学》新商经之“经” 官商生意经（5）

起初，沃顿的出发点就是要使沃尔玛的规模尽可能地扩大，提供最低的价格，销售更多的商品。当他的继承者把方向引到了它合乎逻辑的终点时，他们只不过是追随着沃顿的引领，把目光如此狭隘地集中在获取利润方面，以至于发生了雇佣童工事件，但是后来沃尔玛改正了这一不当的做法。

沃尔玛是那个社会领域的中心，是顾客在廉价消费选择方向的终极庙宇。它是早期大零售商的承袭者，就像它的前辈们一样，它既促进消费也被消费所推动。

沃顿的思维方式也在渗透进社会的每个角落。当独立的书商为连锁超级商店让路时，它在那里；当像莎拉·李这样的一个公司宣布它即将关闭或者卖掉在全美大部分工厂而节约资金并把包装食品和消费品承包给海外生产时，它在那里。

当然，小沃尔玛的概念还可以被看成是公司终于有了选择余地的证明，因为很多城镇都在回避它诱发无计划扩展的标准模式。

沃顿的思维方式意义非凡———如果一个人的价值观能与山姆·沃顿一致，那么就能走到一起来。

山姆·沃顿不止一次地指出，一个商店店主的成功完全取决于顾客。一个商店的成功就是要在合情合理合法的前提下实现利润的最大化。对于单独的小镇广场上的小店和有着数千个商店的跨国连锁公司来说，这都是同样适用的。

《厚黑学》　新商经之“经” 四大“走偏”商人之教训（1）

《厚黑学》新商经之“经” 四大“走偏”商人之教训（1）

黑有余而厚不足，偏左；厚有余而黑不足，偏右；厚太过而黑也太过，冒进；黑不及而厚也不及，消极；厚与黑兼而有之方为正道。

厚道有余而精明不足的“巨人”史玉柱

他最大的缺点是清高，为了虚荣不惜投重资建造巨人大厦，失败后居然成立了还债公司，以偿还公司及个人的债务，其经商之义厚令人叹惜。然而，其黑却不足，投资面太广而力度不够，广告铺天盖地而不着边际。更可笑的是零负债理论，可谓是商人中最多情者，由此看来，他是厚有余而黑不足的典型。在某种意义上，正是史玉柱这种个性在关键时刻葬送了巨人集团……

一、巨人崛起

1982年，史玉柱以全县第一的成绩考进了浙江大学数学系；1986年，他又考到深圳大学读软科学管理，毕业后被分配到安徽省统计局。可是，已经在深圳的创业氛围中浸泡了三年的史玉柱早已无法忍受内地机关单位的平静和呆板了，仅仅几个月后，他便毅然辞职，又回到了那片狂热而充满机遇的南国土地。

初到深圳的那几天，他做出了一生中的第一个豪赌决定，他给《计算机世界》打电话，提出要登一个8400元的广告“M-6401：历史性的突破”，惟一的要求是先发广告后付钱。

13天后，他的银行账号里收到了三笔总共15820元的汇款。两个月后，他赚进了10万元。这是他经商生涯中的“第一桶金”，他把这笔钱又一股脑全部投进了广告，四个月后，他成了一个默默发财的年轻的百万富翁。

1990年1月，史玉柱一头扎进深圳大学两间学生公寓里，他在计算机前呆了整整150个日日夜夜。这次他拿出来的是M-6402文字处理软件系列产品。当他天昏地暗地走出那间脏乱的学生公寓的时候，他发现家里的所有家具都已不翼而飞，数月未见的妻子不知去向。可是，他却站在了一个新的事业起点上。他从深圳来到珠海，这位身高1.80米、体重

不到120斤的瘦长青年给自己的新技术公司起了一个很响亮的名字———“巨人”，他宣布，巨人要成为中国的IBM、东方的巨人。

时隔一年，巨人已发展成了一家资本金超过一亿元的高科技集团公司。

从1992年开始，巨人已赫然成为了中国电脑行业的领头军，史玉柱也成为中国新一轮改革开放的典范人物和现代商界最有前途的知识分子代表。

1992年，在事业之巅傲然临风的史玉柱决定建造巨人大厦，当时巨人的资产规模已经超过一亿元，流动资金约数百万元。最初的计划是盖38层，大部分自用，并没有搞房地产的设想。可是这年下半年，一个偶然的因素，让史玉柱改变了主意。巨人大厦的设计从38层升到了54层。

这时候，又一个消息传来，广州想盖全国最高的楼，定在63层。便有人建议史玉柱应该为珠海争光，巨人大厦要盖到64层，夺个全国第一高楼，成为珠海市的标志性建筑。

到1994年初，不知哪位细心人突然想到，“64”这个数字好像不吉利，领导会不会不高兴，于是马上打电话给香港的设计单位咨询，一来二去，索性把大厦定在了70层。

这就是最后导致史玉柱身败名裂的巨人大厦的投资决策过程。在整个国家都处在激进洪流的时候，是没有人会察觉出这一连串的偶然和随意中所蕴含的风险和不妥，没有人看见，危机的导火线从此时开始已经在“咝咝”冒烟了。

珠海市为了支持这个为珠海争“全国第一高楼”的标志性建筑，大开绿灯，巨人大厦的每平方米地价从原来的1600元降到700元，最后再降到350元，几乎成了一个“象征价格”。史玉柱原本打算向银行贷一部分款来启动大厦的动工，可是，他的智囊团却想出了一个当时看来比贷款要好得多的融资办法：卖楼花。

谁也没有想到，就是这座被视为史玉柱和巨人集团成功丰碑的大厦，最终导致了巨人的突然窒息。

二、风云突变

1993年，中国电脑市场风云突变。随着西方16国集团组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、IBM等国际著名电脑公司大举入境，被称为中国硅谷的北京中关村一时风声鹤唳。这是一场实力悬殊的较量，以巨人为代表的民族电脑业从一开始就注定了多舛的命运。

在外有强敌的情况下，创业不久的巨人集团内部出现了管理和体制上的裂痕。史玉柱在一次全体员工大会上便拉响了危机的警钟，他直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患：创业激情基本消失、出现大锅饭机制、管理水平低下、产品和产业单一、开发市场能力停滞。这五大隐患，除了“产品和产业单一”这一条之外，其余的直到巨人集团覆灭都没有得到根本性的改观。

在这次会议上，史玉柱明确提出巨人“二次创业”的总体目标：跳出电脑产业，走产业多元化的扩张之路，以发展寻求解决矛盾的出路。他把新产业的目标确定在保健品和药品产业上。

当时的保健品行业基本上属于一个培育成熟的市场，在太阳神、飞龙等企业的“广告催肥”下，1994年全国保健品市场的销售总收入达到300亿元，而且没有大的国际品牌参战。史玉柱的企图十分的明显，他希望通过新的扩张激发出新的创业激情，利用巨人的品牌优势快速攫取超额利润，并以此来缓解主导产业发展受阻以及管理机制上的矛盾。这样的方式在许多企业的成长史上屡试不爽，并帮助它们摆脱危机、焕发新生。可是，在这一战略性大转移中，史玉柱犯下了一个错误：他没有采取有效的措施，稳定发家产业和已有项目；相反，他希望齐头并进，最终造成了多线作战的局面。在当时，如果巨人集团确实已经定下了产业转移的战略目标的话，它完全应该对电脑公司和已开工的巨人大厦建设项目进行资产和管理上的剥离，使之独立运作。

相反，史玉柱走上了一条多线开战、俱荣俱损的大冒进之路。

一时间，暴风雨般的广告、新闻炸弹疯狂地倾泻而下，数千名年轻而狂热的营销人员分赴各大市场，巨人的系列产品在最短的时间内出现在全国50万家商场的柜台上。集团的《巨人报》为了配合战役，印制了大量的宣传单，其最高单期印数竟超过100万份，创造了一个企业报单期印数的吉尼斯纪录。

如此前所未见的闪电战术，在一开始确实创造出奇迹：十几天时间

内，汇总到史玉柱手中的来自全国各市场的订货量就突破了15亿元。

可是很快———快得让人至今忆起还感到心痛和猝不及防———整体协调作战能力的低下使战场变得混乱起来。两个月后，史玉柱就不得不宣布“停业整顿”。

1996年初，史玉柱开始从全面出击转为重点战役。他发现减肥市场的潜力巨大，因而决定全力推广减肥食品“巨不肥”，提出要打一场“巨不肥会战”。就这样，从2月开始，以“请人民作证”为推广口号的“巨不肥会战”在全国各大中城市打响，巨人集团的广告再次铺天盖地倾泻到各地媒体上。

《厚黑学》 新商经之“经” 四大“走偏”商人之教训（2）

《厚黑学》新商经之“经” 四大“走偏”商人之教训（2）

日后人们才知道，当时一篇被巨人广为散发的为保健品“鲨鱼软骨”而作的宣传文案《鲨鱼不患癌》，其署名是美国加利福尼亚大学袁彬博士，而实际上却是出自一个对保健品一无所知的外语系学生之手。其他的保健品文案甚至病例等等，也大多由名牌高校新闻或中文系的才子才女们杜撰而成。史玉柱想要“请人民作证”的保健品战役的中坚力量其实不是科研人员，而是一些靠想像力和文字功底吃饭的书生。

市场停滞，而巨人大厦每天都要靠大笔的资金填下去才能继续长起来，多线开战的恶果终于显露出来。在迫不得已的情况下，史玉柱只好走出一步下策之棋，他不断地抽调保健品公司的流动资金填补到巨人大厦的建设中。这种拆东墙补西墙的做法，最终造成了各个战场的捉襟见肘、顾此失彼。

三、军团解体

1996年9月，耗尽巨人集团精血的巨人大厦完成地下工程，开始浮出地面。也就在这时，巨人集团的财务危机全面爆发了。

在当时，很多知情的人已经看到了巨人集团的危机。可是谁也没有想到，危机会爆发得那么突然和猛烈。

从10月开始，位于珠海市香洲工业区第九厂房的巨人集团总部热闹起来，一些买了巨人大厦楼花的债权人开始依照当初的合同来向巨人集团要房子，可是他们看到的却是一片刚刚露出地表的工程，而且越来越多的迹象表明，巨人集团可能已经失去了继续建设大厦的能力。这一吓人消息一传十、十传百，像台风一样席卷了珠海市的每一个角落。那些用辛苦赚来的血汗钱买了大厦楼花、原本梦想着赚上一笔的中小债主再也耐不住了。一拨一拨的人群拥进了巨人集团。

由于缺乏危机处理能力，巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋，巨人与媒体的关系迅速恶化。种种原本在地下流传的江湖流言迅速地在媒体上被一一放大曝光：

巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没有资产可被查

封了；

巨人集团总部员工已三个月未发工资，员工到有关部门静坐并申请游行；

巨人集团一位副总裁及七位分公司经理携巨款潜逃；

史玉柱沉痛承认在保健品开发上交了上亿元的学费……

在那些风腥雨恶的日子里，史玉柱一直躲在巨人集团总部四层的总裁办公室里，那是一间300平方米的大办公区，史玉柱将办公室、书房、卧室、会议室、秘书室集于一体，构成了一个封闭的史氏空间。当危机全面爆发的时候，史玉柱就躲在这个孤岛上，拉下所有帷幕，拒绝与任何外界接触，整日在不见一丝阳光的大房子里孤寂地枯坐。

一向不善交际的史玉柱似乎没有什么知心朋友，即便是在辉煌的鼎盛期，他也不太善于与外界交往。每当要做一次重大决策，他都喜欢把自己关起来，在屋里来回踱步、苦思冥想。久而久之，大办公区的地毯已凹凸不平，显得坑坑洼洼。

史玉柱把自己在孤岛上关了数十日。就在这些日子里，新闻媒体对巨人事件进行了高密集的轰炸，企业形象支离破碎。可是，史玉柱却始终没有跟媒体、社会进行过哪怕一次认真、知心的对话。他异常平静地对仅有的几位对他和巨人还抱一丝希望的部下说，我们不必主动去找任何一位记者，我们的名声已经这样糟了，坏到了不能再坏的地步，还能怎样？就这样，史玉柱轻易地放弃了最后一次获取同情和救援的机会。

当时的巨人集团除了巨人大厦没有别的固定资产，公司在全国各地的市场营销还在运转，估计各销售商欠巨人集团的钱有三亿元左右，史玉柱自己估算属于良性债权的至少有1.2亿元。可是由于不久后集团的整体崩盘，就是这1.2亿元绝大多数也没有收回来，在某种意义上，正是史玉柱那种缺乏沟通的个性在关键时刻最终葬送了巨人集团。巨人晚期曾出任常务副总裁的王建曾评价史玉柱说，他最大的缺点是清高，最大的弱项是不善与人交往，最大的局限是零负债理论。

在这一过程中，庞大的“巨人军团”分崩瓦解。

巨人解体后，史玉柱一夜之间身无分文，他惶惶然离开珠海这块伤心地，大江南北四处游荡，有一年还去了青藏高原，他突发奇想，去爬

珠穆朗玛峰。在6000米处，他和三个同伴在冰川中迷了路，他的氧气也吸完了，天眼看要暗下来，非常恐怖，史玉柱对同伴说，你们走吧，我走不动了。好在同伴不愿丢下他，在50米远的地方找到一条路，总算死里逃生。这次珠峰探险，在史玉柱脑海里留下深刻的印象。下山后，他辗转来到南京，并最终安定下来，决心重新开始。

《厚黑学》　新商经之“经” 史玉柱：我的四大失误

《厚黑学》新商经之“经” 史玉柱：我的四大失误

第一，盲目追求发展速度。巨人集团的产值目标可谓大矣：1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。然而目标越大风险越大，如果不经过科学的分析论证，没有必要的组织保证，必然损失惨重。

第二，盲目追求多元化经营。巨人集团涉足了电脑业、房地产业、保健品业等，行业跨度太大，新进入的领域并非优势所在，却急于铺摊子，有限的资金被牢牢套死，巨人大厦导致的财务危机，几乎拖垮了整个公司。巨人的主业———电脑业的技术创新一度停滞，却把精力和资金大量投入到自己不熟悉的领域，缺乏科学的市场调查，好大喜功，没有形成成熟的多元化管理的能力。

第三，“巨人”的决策机制难以适应企业的发展。巨人集团也设立了董事会，但那是空的。我个人的股份占90%以上，具体数字自己也说不清，财务部门也算不清。其他几位老总都没有股份。因此在决策时，他们很少坚持自己的意见。由于他们没有股份，也无法干预我的决策。总裁办公会议可以影响我的决策，但拍板的事基本由我来定。现在想起来，制约我决策的机制是不存在的。这种高度集中的决策机制，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当企业规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么企业的运行就相当危险。

第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。从1989年的M-6401桌面排版印刷系统、1990年的M-6402文字处理软件系统，到1993年的巨人中文手写电脑、巨人软件等，这是当初巨人成就辉煌的关键。电脑业走入低谷以后，我忽视了技术创新这一“巨人”电脑的生命线，连续两年在业界反应平平，到1996年，“巨人”才推出了M-6407桌面排版系统。“巨人”二次创业的失利与此有很大关系。

《厚黑学》　新商经之“经” 精明有余而厚道不足的“爱多”胡志标（1）

《厚黑学》新商经之“经” 精明有余而厚道不足的“爱多”胡志标（1）

胡志标给人最大的印象是狠。一方面他的市场直觉无人能比，他往往能在最短的时间里用最简捷的方式找到问题的症结所在，具有刺刀见红的经商黑度；另一方面他在竞争激烈的市场中却具有豺狼般的狠劲，他能在一夜之间将DVD的价格腰斩一半，他能在半年之内让竞争对手死伤大半。然而，杀敌一千自损八百，胡志标的失败正是由于他过黑而不厚所致。当合作伙伴纷纷离他而去时，他只有失败的份了。作为一军统帅的胡志标目标只有一个：把爱多做大、做大、再做大。于是，任何能让爱多做大的想法都让他跃跃欲试，而他过大的野心正断送了他自己。

一、壮志少年

胡志标出身农民，他没有读过几年书，很早就出来“跑码头”，他对家电有一种天然的爱好，从小就以组装半导体为乐，又不知从哪里弄到一本松下幸之助的自传，梦想着要当“中国的松下”。

有一天，在广东中山东升镇上的一间小饭馆里，他突然听到了一个消息：有一种叫“数字压缩芯片”的技术正流入中国，用它生产出的播放机叫VCD，用来看盗版碟片比正流行的LD好过百倍，这个东西一定会卖疯。

就这几句话，在瞬间改变了胡志标的一生。他当即赴香港、跑上海，招兵买马开发VCD。1995年6月，样机开发成功，7月20日，胡志标26岁生日那天，新公司成立。那时张学友的《每天爱你多一点》刚刚登上流行歌曲的排行榜，爱唱卡拉OK的胡志标说，“就是它了，爱多”。10月，“真心实意，爱多VCD”的广告便在当地电视台上像模像样地播出来了，11月，胡志标把火力瞄准了大广州，在“寸土寸金”的《羊城晚报》上，他包了四天的二分之一通栏。第一天，他登了两个字“爱多……”第二天、第三天，还是这两个字，第四天，谜底出来了———“爱多VCD”。也是在这个月，胡志标把他千辛万苦贷到的几百万元钱留下一部分买原材料，剩下的都一股脑儿投进了中央电视台，买下体育新闻前的五秒标版，这也是中央台的第一条VCD广告。

六个月后，在广东市场刚刚找到一块立足之地，胡志标就买了张中国地图挂在墙上，他要把红旗插遍全中国。

由于资金的极度缺乏，胡志标卖VCD走的是最“霸道”的一步棋，就是要求所有的经销商都“现款现货，款到发货”，这在别人看来几乎是“不可能的任务”。然而胡志标和他的属下每到一地，就缠住人家谈理想，谈爱多的明天，谈VCD的广阔前景，让大家去看中央台的爱多广告，再加上近乎暴利的批零差价，硬是让一家家比泥鳅还滑的经销商乖乖地拿出预付款来，胡志标在全国一圈跑下来，竟带回了2000万元的集资款。

胡志标的初战告捷，日后有很多人说是偶然和侥幸，可是细细分析却不尽然。与一般企业谨小慎微、步步为营的阵地战术不同，胡志标首先是看好了VCD市场的广阔前景，然后是先“造势”后“聚气”，以大势逼气，以巨利诱人，得以在最短的时间内一举轰开全国市场，其草莽风格中实在有耐人咀嚼的营销真谛。

1996年夏天，胡志标攻下上海市场，完成了第一轮全国推广运动。这时，VCD的商品概念已越来越为消费者所接受，一些中小企业纷纷起而进入，他开始考虑起品牌经营的大事。爱多的很多属下日后谈到这位年轻老板时，最为钦佩的一点是，胡志标的市场直觉无人能比，他往往能在最短的时间里用最简捷的方式找到问题的症结所在。说到玄而又玄的品牌战略，胡志标说要快速完成的关键只有两个：一是找最有名的人拍广告；二是找最强势的媒体播出这条广告。

于是，爱多找到了成龙。成龙开价450万元，几乎是爱多全部的利润。胡志标一咬牙，干了。很快，一条由成龙生龙活虎地表演的广告片拍出来了，广告词也十分简洁干脆：“爱多VCD，好功夫！”

揣着这条广告片和八千多万元经销商的集资款，这年的11月8日，胡志标走进了中央电视台梅地亚中心，参加那一年的标王之争。在豪杰满堂的群英会上，胡志标是最年轻和最陌生的一张面孔。

梅地亚当日，爱多以8200万元争得天气预报后的一个五秒标版，夺得电子类第一名，步步高以8012万元紧随其后。尽管当时爱多和步步高的光芒被疯狂了的秦池所掩盖，可是敏锐的人们还是预感到了一个新时代———VCD时代的到来。

第一次参加投标便高踞电子类第一名，这一新闻使刚过周岁的爱多

一跃而跻身国内知名家电品牌的行列。嗅到暴利气息的国内经销商趋之若鹜，纷纷往中山东升镇跑。胡志标认为这是供求角色转变的大好时机，于是提出每个爱多产品的代理商必须交纳300万至1000万元的保证金，其代理地区分成了三类，北京、上海、广州为一类，保证金1000万元；成都、沈阳、南京、杭州等区域中心城市为二类，保证金500万元；其余为三类，保证金300万元。仅此一招，爱多竟“无偿”集得资金两亿元，在别的企业为融资苦苦奔波的时候，胡志标却创造了一个“市场制胜”的经典案例。当然，这种高额保证金的运转是建立在产品持续畅销的前提下的，它的后遗症也是十分明显的。所谓“福兮祸倚”，就如同一家银行，吸纳资金越多，一旦发生挤兑，危机也就越大。爱多日后的覆灭也可以说正是在此时埋下了祸根。

1997年，爱多的销售额从前一年的两亿元一跃而骤增至16亿元，赫然出现在中国电子50强的排行榜上。

《厚黑学》 新商经之“经” 精明有余而厚道不足的“爱多”胡志标（2）

《厚黑学》新商经之“经” 精明有余而厚道不足的“爱多”胡志标（2）

二、阳光行动

1998年11月，“爱多”第二次在梅地亚中心竞标成功。身为标王，胡志标当然要拿出一些新的招术来。他投资1000万元的天价，聘请成龙和张艺谋两位顶尖级巨星拍摄了一条新的爱多形象片：在空旷的郊野上，在滂沱的大雨中，成龙带着一群人向前奔跑，人群中一个孩子突然摔倒了，所有的人都为之停下，成龙将浑身泥浆的孩子扶起来，一如既往地在雨中奔跑……“真心英雄”的旋律在大雨中荡气回肠，“不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能随随便便成功———我们一直在努力———爱多VCD”。

一支充满了浪漫和理想的“青年近卫军”从芸芸众生中脱颖而出，一路高歌猛进。

随着爱多的超常规成长，如何巩固已有的市场份额，寻找新的增长空间成了一个摆在胡志标和他的青年精英们面前的大课题，对此，他们可以说是同样的陌生。于是，沿循着当初横砍猛杀打天下的思路，掺入从营销教材中抄袭下来的市场新理念，再加上妙笔生花般的文字渲染，一个庞大而激动人心的“阳光行动B计划”出笼了。

爱多公司认为，“阳光行动B计划”，将逐步改变“消费就是支出”的传统观念，实现由消费支出到消费投资的转变，并使其得以增值。在这一经营模式下，消费者将获得更多更长远的实惠，爱多公司也将因此变得更具竞争力。

这是一份充斥着新名词和新理念的美丽的计划，也是20世纪90年代中国策划人给出的最具雄心的市场策划方案之一。可是，从市场的实际运作来看，“B计划”却是一份根本就不可能实现的计划。

三、英雄覆灭

研究爱多案例，往往给人一个这样的感慨：从崛起到覆灭的四年

里，爱多与其说是一个企业，倒不如说是一支“战斗突击队”，它从南中国冲决而出，一路啸聚英豪，攻城掠寨，一鸣而为天下知，引得八方诸侯无不侧目噤声。然而，就在一路冲杀、对手纷纷退避的时候，爱多的青年英雄们却荷戟四顾、无所适从了。

作为一军统帅的胡志标只有一个目标：把爱多做大、做大、再做大。于是，任何能让爱多做大的想法都让他跃跃欲试。那段时间，他最喜欢的事是与一班策划高手彻夜秉烛高谈阔论，一旦有灵光闪现，冒出一个令人叫绝的好点子，他立即当夜部署，派出一彪人马甚至亲往实施。可是，作为一家销售额超过10亿元、员工多达3000余的大型企业如何进行中长远的战略规划，却始终没有被胡志标提到议事日程上，直到覆灭，爱多甚至连一个切合实际的两年规划都没有制订过。爱多有众多的营销策划高手，他们的执行能力都堪称一流，可是如果决策本身是盲目的，那么这些高手的执行能力越强，反倒对企业的伤害越大。一位爱多高级经理曾经颇有感触地谈道：我们就像一彪孤胆挺进的铁骑，看不到上面的天空，只知道自己越跑越快，越杀越远，后面没有人接应，旁边也没有人打气加油，并且完全不知道大本营到底有没有支撑能力……

1999年3月，爱多危机总爆发。

这一突发事件的直接导火线是4月7日发表在《羊城晚报》报眼的一则“律师声明”。发难者，竟是当年出资2000元与胡志标各占爱多45%股份（另外10%股份为爱多工厂所在地的东升镇益隆村所有），却始终没有参与爱多任何经营行为的儿时玩伴陈天南。

胡志标一向以爱多创始人和当家人自居，事实上以他对爱多的贡献之大确实也不应作第二人想，可是放到资本结构上来考虑却不是这么回事了，他只占有爱多45%的股份，当陈天南与益隆村联合起来的时候，他除了愤怒便别无良策。艰苦谈判20天，胡志标被迫让出董事长和总经理的位子，新标王在加冕一年多之后便黯然退位。

此时的爱多已经成了讨债人和新闻记者的天下。几乎是一夜之间，数十名记者把爱多从屋顶到楼底翻了一个遍，各种探讨“爱多悲剧”的文章频频出现。一向以传媒策划自豪的胡志标万万没有料到，就是那些昨天还站在他面前高唱赞歌的人们，现在又是第一批朝他丢石子的人。那些原本被捂在抽屉里的官司也纷纷冒出了水面，一些讨债企业所在的地方法院纷纷赶来中山东升镇强制执行，珠海法院还一度把爱多的办公楼给查封了。

5月，中山市政府对爱多公司的初步调查审计结果公布，爱多现有固定资产8000万元，库存物料近2亿元，负债4.15亿元，不计无形资产，公司资不抵债达1.35亿元。7月，爱多与一家最大的债权企业谈判失败。8月，爱多最后一位副总经理出走。12月，中山中级人民法院依法受理东莞宏强电子公司等申请债务人广东爱多破产还债一案，广东爱多进入破产程序。

就这样，命运再一次以突兀而冷酷的方式给成长中的中国民营企业以致命一击。

在不长的四年时间里，胡志标在爱多这个品牌里抛进了将近三个亿的广告费，并一度使之成为中国家电业最成功的品牌，其知名度更高达90%。当爱多被宣布破产之后，胡志标并没有放弃努力，而他的整个挣扎过程就是一个四处兜售爱多品牌的过程。

2000年初，一家新组建的、由胡志标担任“总顾问”的中山爱多公司突然宣布以1000万元的价格从原来的广东爱多公司受让到了爱多商标。2月16日，蓝色火焰一纸诉状将中山爱多推上法庭，就此，引发了一场谁才是爱多主人的大风波。

4月18日，胡志标突然遭到汕头警方的拘捕，其原因据说是胡志标在与汕头一家原料供应商的合作过程中，因三千多万元贷款的赊欠，向对方出具空头支票，涉嫌商业欺诈。

志比天高的胡志标平生很少有入眼的英雄，让他倾心折服的企业家有两位，一位是已经作古的遥远的松下幸之助，另一位则是与他同城的近在眼前的乐百氏掌门何伯权。说来这三人有一个共同点，那就是出身都十分的卑下，松下是学徒出身，胡志标以农民自嘲，何伯权则是站柜台的售货员。与激情四射的胡志标相比，年长六岁的何伯权更为谨慎谦逊，更为勤于学习和反省，因此也“活”得更为长久。

《厚黑学》　新商经之“经” 精明不及厚道也不及的“飞龙”姜伟（1）

《厚黑学》新商经之“经” 精明不及厚道也不及的“飞龙”姜伟（1）

在头脑清晰的时候，他是一个最清醒和理智的人，可是，他又是一个最容易犯迷糊的人，他常常提醒自己和部下不要犯同样的错误，而他又是一个“最没有记性的反思者”。他想黑所以抢注了“伟哥”商标，但黑不彻底，所以失败；他想厚，所以打出了要做“保健品之王”的旗号，但厚不彻底，很快抛出总裁的十大错误，自己砸自己的脚。所以，他是黑不及厚也不及的商界代表。

一、广告轰炸下的危机

姜伟是“文革”之后的第一代大学生，他毕业于辽宁省中医学院，曾担任过辽宁省中药研究所药物研究室的主任，他搞药品可谓当家本行。1990年10月，当他来到飞龙的时候，这还是一家注册资本只有75万元、职工六十多人的小工厂。在这里，姜伟很快就显示出他卓越的经营才能。

一开始，飞龙生产的是一种“飞燕减肥茶”，尽管销路不错，可是在当时这毕竟是一种消费群不广、市场容量有限的产品，直到姜伟开发出了延生护宝液，才真正把飞龙带进了飚车跑道。

延生护宝液的原料是雄蚕蛾、淫羊藿、红参、延胡索等，对男女肾虚引起的诸症有一定疗效，为传统中药的改良型配方。与众不同的是，姜伟给这个并不神秘的保健品添入了一味浓烈的强心药———“广告炸弹”。

市场意识奇佳的姜伟目睹了太阳神、娃哈哈等企业依靠广告策略取得成功的先例，在钦慕之余，心有灵犀的他随风跟进。从1991年起，飞龙开始尝试性地在东北的一些中心城市和长江三角洲的次中心城市投放广告。很像东北人的豪爽个性，飞龙的广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度相当之高，以在一定时间内造成声势巨大的广告效应。他曾用毛泽东的“在局部战争中，集中优势兵力打歼灭战”的运动战理论来解释他的这一广告轰炸战术。

实践表明，他的这一战术取得了出人意料的效果。在广告意识尚未成熟、其他企业的广告投放不成规模的时候，密集的、不计成本的、哪怕是不讲求任何艺术效果的广告轰炸本身就成了最有效的战术，它能够营造出一个让人窒息的炙热氛围，使市场在短时间内迅速启动，同时也容易给消费者造成“财大气粗”、“信誓旦旦”的直觉印象。

姜伟拿广告当炸弹屡试不爽，大尝甜头，他也因此把宝全部压在广告上。飞龙在巅峰时期不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告-市场-效益”的营销循环战略。姜伟的一句名言也流传很广：最优秀的人应去做商人，最优秀的商人应去做广告人。

飞龙的广告策略及其成功，在中国企业界引起了巨大的关注，很多在中国市场上经营多年的外资品牌和港台营销高手对此百思不得其解；而另外一些刚刚步入市场的民营企业家却眼睛一亮，似乎从飞龙身上读到了打开市场大门的秘诀。之后崛起的巨人、三株、红桃K等保健品企业无一不效仿飞龙，而且在做法上更百番创新，无奇不有。

这种轰炸式的广告投放在进入市场之初，往往能取得出奇制胜的效果，可是在随后的市场拓展中，它必然会面对两个挑战，一是持续的轰炸必然会引发消费者的关注度衰退，轻者造成阅读疲劳和麻木，重则可能带来反感和厌恶；二是仿效者的蜂拥而入，必然造成新鲜度的下降，使广告效应互相抵消，最终造成一种没有广告就不动销的依赖性症状。这两大课题，都是初战告捷的飞龙所必须面对的。

遗憾的是，沉浸在巨大喜悦中的企业新巨人姜伟始终没有时间去咀嚼这些迫在眉睫的课题。就在他投下一枚又一枚重磅广告炸弹、戴上一顶又一顶桂冠的时候，在震耳欲聋的欢呼声中，危机悄悄地振开了它灰暗森然的翅膀。

二、遗漏了的反思

数年后，姜伟在反思他的失误时认为，飞龙的败落应该归咎于国内保健品市场的一片混乱和新杀入品牌的“乱砍滥伐”。姜伟抱怨说：“我们是开发保健品的先驱者，一下不会玩了，什么都成了保健品，保健品成了粮食，搞保健品的成了种粮的老农，还竞争个什么劲！”

然而他忽略了一个事实，正是他这位“先驱者”的种种示范动作和暴利神话让保健品市场走到这种人神共怒的境地。在飞龙鼎盛的时候，在

延生护宝液满天乱飞的广告中随处可见种种不实之词、夸大之举、违规之行，姜伟今日所痛恨抱怨的恰恰是昨日的自己。

一位作者曾经用不无激烈的语言写道：

把一个保健品吹成包医百病的治疗药的是谁？沈阳飞龙。

把一种酒吹成有病治病、无病防病、男女老少、四季皆宜的灵丹妙药的是谁？沈阳飞龙。

把充满不实之词的印刷品广告撒得到处都是的是谁？沈阳飞龙。

在日后的面壁思过中，姜伟对自己的解剖可谓无情。然而，在这些反省之中，十分重要的一条却独独被轻易地遗漏了过去，那就是，飞龙对过去的那种掠夺性的市场营销模式没有进行任何的反思。

在姜伟的检讨中，他始终认为飞龙初期的广告策略是成功的，他的错误只是在于“进入市场成功之后，其模式被作为一个万能的标准模式，错误地将后期研制的新产品用同一模式在全国大面积推广”，以及“忽视了对零售商、医院、药房做重点的攻击，片面强调在全国、在大城市立体广告攻击的作用”。

问题的本质其实只在于，这些营销智慧全部是建立在一种缺乏道德认同和尊重市场秩序的前提下诞生的。

三、香港上市自信受挫

1994年的秋天是最后一个丰饶的秋天。此时，延生护宝液在全国市场上一片旺销，满目望去都是飞龙的广告“新生活的开始”，各种桂冠也频频地飞到保健品王国的新任霸主姜伟的头上。这时又传来消息，说飞龙在香港上市有望。

姜伟兴冲冲飞赴香港。当时飞龙的账面利润有两亿元，尽管货款大量被中间商拖欠，但在财务人员的“调度”下，飞龙的账表放到中国的金融市场上去肯定不会比任何一家逊色。

可是，就在香港，春风得意的姜伟平生第一次遭遇质疑。

香港的律师告诉姜伟：“账面上的利润没有意义，在香港，八个月的拖欠即为坏账。”

在上市包装期间，香港律师行一共提出2870个问题，姜伟一多半答不上来。此刻，自我感觉一向良好的姜伟才隐约意识到："人家有一条没有直说，就是总裁不懂、集团也没有人懂国际金融运作。""当听说飞龙集团在香港上市有希望，我差点儿上了天，可在香港呆了一段时间，备受煎熬，再也兴奋不起来了。"

最后，香港人给飞龙下了诊断书，看出四大隐患：没有可信的长远发展规划；没有硬碰硬的高科技产品；资产不实且资产过低；财务管理漏洞太大。

《厚黑学》　黑学处世经 黑学处世经

《厚黑学》黑学处世经 黑学处世经

社会是纷繁复杂的，在人与人的交往中必然要发生一些矛盾冲突，当这些问题出现时，我们就要运用一些处世的技巧来解决。行军打仗讲究战略战术，我们为人处世同样也要注意技巧、方法。但做任何事都不要太偏激，要一分为二，以历史唯物的观点去分析、去评价。古代在尔虞我诈的政治斗争中不出卖仁义、不讲究诡谋是很难战胜对方的，这也是封建时代厚黑做人术之所以达到登峰造极的根本原因。

《厚黑学》黑学处世经 黑学处世祖师曹操（1）

权谋是一种潜质，更是军事家、政治家智慧的升华，被称为一世奸雄或者说一代枭雄的曹操正是毫无顾忌地运用权谋实现了自己的目标，他的手段方法真无愧于黑学处世的师祖。这里我们将他的厚黑之道仔细揭示如下。

将 计 就 计

将计就计的关键是识破敌人的计谋和他们所想达到的目的。只有这样，才能反其道而行之，使对手吃苦头，而且往往苦头还是对手自己找的。在这方面，黑学处世祖师曹操更是棋高一招。

孙权擒杀关羽之后，正志得意满，其主要谋士张昭求见。孙权问他有什么事，张昭严肃道：“咱们的大祸不远了！”

“你这是什么意思？”孙权不解其意。

张昭道：“您杀了关公父子，关公是刘备结义的兄弟，曾誓同生死。现在，刘备已拥有两川之兵，更加上诸葛亮的谋略，张飞、赵云、马超、黄忠等将领的英勇，一旦刘备知道关羽父子遇害，能善罢甘休么？一定会起倾国之兵，奋力报仇。我恐怕东吴难于抵御了！”

孙权恍然大悟，大惊失色地连连跺脚：“哎呀，我是大大失策了！可事已至此，应该怎么办？”

张昭说：“您不必忧虑，我有一计，可转危为安。”接着就详细讲述

了此计内容，“现在，曹操拥百万大军，虎视华夏。刘备要兴兵报仇，必定要与曹操讲和。假如两处联兵而来，我们就危险了！所以，我们可先派人把关羽的头送给曹操，以明白显示我们之所以擒杀关羽是曹操的指使。这样，刘备必恨死曹操，西蜀之兵也就不会攻我们，转而攻曹操。我们则坐山观虎斗，然后从中取事。这才是上策。”

孙权同意张昭的计策，马上派使者把关羽之头盛入木匣中，送到曹操那里。

曹操因为不久前关羽水淹七军，又大挫曹仁，正坐不安席，看到关羽头颅送到跟前，顿觉解除了心中大患，十分高兴，“云长已死，我终于能睡个安稳觉啦！”

曹操话音未落，阶下一人站出来大声道：“这是东吴嫁祸于我们的奸计！”

曹操定睛看，原来是主簿司马懿，忙问他为什么如此说。

“当年刘、关、张桃园结义时，誓同生死。现在东吴杀了关羽，怕刘备报仇，所以才把关羽首级献给您，以使刘备迁怒于我们，不再攻打东吴，而跟我们算账。东吴却想在我们和刘备两败俱伤时，坐收渔翁之利！”

曹操一拍额头：“你说得有道理，我该怎么办？”

司马懿献计道：“这很好办。大王可以把关羽首级配上香木刻成的身躯，然后以大臣之礼隆重安葬。这样一来，刘备就不会恨我们，只会恨东吴而尽全力东征了。我们却可以观其胜败：刘备胜则也攻东吴，东吴胜就同东吴一起灭刘备。二处只要有一处被我们消灭，余下那一处也就不会长久存在了。”曹操大喜，立刻召见东吴使臣，收下木匣，又命工匠迅速刻一香木躯体，与关羽头颅配在一起。一切俱备后，曹操率领文武百官，大供牺牲，以王侯之礼隆重为关羽送葬。曹操还亲自在灵前拜祭，并追赠关羽为荆王，派专门官员长期守护关羽之墓。这种葬礼，在魏国，可以说绝无仅有；以曹操的身份和人格，对关羽的尊崇礼敬，也可以说无以复加了。

刘备闻知，果然只恨东吴，发誓要倾国出动，与东吴不共戴天。

由此可见，孙权本想嫁祸于曹操，但被技高一筹的曹操识破，于是

曹操将计就计厚葬关羽，使孙权的计谋破产。

见 机 行 事

随机应变，相机而行，这一谋略的实质是当事物在不断地发展变化时，我们要能够随着时间、地点、主客观条件等变化而机智地做出相应的选择，掌握主动，把握成功的机会，曹操对这一计谋可谓运用得得心应手。

董卓收服猛将吕布后，威势更盛，并于当年（189年）九月废汉少帝刘辩为弘农王，而改立陈留王刘协为帝，是为汉献帝。然后，董卓自任相国，赞拜不名，入朝不趋，剑履上殿，飞扬跋扈，不可一世。第二年，董卓又派部下鸩杀少帝（弘农王），绞死唐妃，甚至夜宿御床，篡位之心毕露无遗，他的行为激起了朝臣的普遍愤恨。

渤海太守袁绍与司徒王允秘密联络，要他设法除掉董卓。但文弱书生出身的王允面对骄横的董卓无计可施。思来想去，实在想不出什么办法，他便以庆祝生日为名，邀请群臣到自己家中赴宴，商讨计策。

席间，酒行数巡，王允突然掩面大哭。众官惊问：“司徒贵诞，为何悲伤？”王允说：“今日其实并非我的生日，因想与诸位一叙，恐怕董卓疑心，所以托言生日。董卓欺君专权，国将不国。想当初高皇帝刘邦诛秦灭楚，统一天下，谁想传至今日，大汉江山即将亡于董卓之手！”

王允边说边哭，众官也皆相对而泣。惟骁骑校尉曹操于座中一边抚掌大笑，一边高声说：“满朝公卿，夜哭到明，明哭到夜，还能哭死董卓吗？”王允闻言大怒，对曹操说：“你怎么不思报国，反而如此大笑呢？”曹操回答说：“我不笑别的，只笑满朝公卿无一计杀董卓！我虽不才，愿即断董卓之头悬于国门，以谢天下。”王允肃然起敬说：“愿闻孟德高见！”曹操说：“我近来一直在奉承、交好董卓，就是为了找机会除掉他。听说司徒您有宝刀一口，愿借给我前去相府刺杀董卓，虽死无憾！”王允闻言，即亲自斟酒敬曹操，并将宝刀交付曹操。曹操洒酒宣誓，然后辞别众官而去。

次日，曹操佩着宝刀来到相府，见董卓在小阁坐于床上，吕布侍立于侧。董卓一见曹操，便问他为何来得晚。曹操回答说：“乘马羸弱，行动迟缓。”于是，董卓即让吕布去从新到的西凉好马中选一匹送给曹操。吕布领命而出。曹操觉得机会来了，即想动手，但又怕董卓力大，难以

制服。正犹豫间，董卓因身体胖大，不耐久坐而倒身卧于床上并转面向内。曹操见状急忙抽出宝刀，就要行刺。不料董卓从衣镜中看到曹操在背后拔刀，急回身问道：“曹操干什么？”此时吕布已牵马来到阁外。曹操心中不免暗暗发慌，他灵机一动，便表情镇静地双手举刀跪下说：“今有宝刀一口，献给恩相。”董卓接过一看，果然是一把宝刀：七宝嵌饰，锋利无比。董卓便将宝刀递给吕布收起，曹操也将刀鞘解下交给吕布。然后，董卓带曹操出阁看马，曹操趁机要求试骑一下。董卓不加思索便命备好鞍辔，把马交给曹操。曹操牵马出相府，加鞭往东南而去。

《厚黑学》 新商经之“经” 精明不及厚道也不及的“飞龙”姜伟（2）

《厚黑学》新商经之“经” 精明不及厚道也不及的“飞龙”姜伟（2）

尽管香港方面的诊断书下得很重，可是上市的运作还在继续。到1995年3月23日，飞龙集团终于拿到了在香港联交所上市的获准文书。但是，在4月18日，当飞龙上市进入倒计时的时候，姜伟突然做出了一个让所有人都大吃一惊的决定：飞龙放弃上市。历经六个月的折磨，耗资1800万元，姜伟带着一套规范的财务报表和评估报告，飞回了沈阳。

没有第二个中国的企业家会做出这样的决定。姜伟的天真和诗人气质在这件事上暴露无遗。

放弃香港上市，在姜伟的经营生涯中造成了巨大的创伤。两年后，有记者让他填写一份“姜伟性格透视”的问答表，在“最大遗憾”一栏中，他写上了“失去香港上市机会”。

表面上看，姜伟的遗憾是因为上市受挫使飞龙丧失了一次融资的机会，然而更深层次地分析却可以发现，这次受挫的打击似乎要更大、更致命。在与香港实业界及跨国公司代表的接触中，姜伟突然发现了飞龙公司的粗糙和“原始”。

飞龙集团是他一手哺育出来的企业，他为此倾注了所有的热情和智慧，然而面对那些两千多个回答不出的问题，他突然产生了一种难以言表的自卑感，也突然失去了以往的自信和经营的激情。

于是，过度的自卑与过度的自信相交织，必然会生发出种种过激的行为。过度自卑，是因为他发现了中国民营企业的不规范；过度自信，是因为他认为这次放弃决不意味着永远放弃，迟早一天他姜伟还是要回到香港联交所的。

跟那些草莽出身、知识层次不高的企业家不同，姜伟是一位知识分子出身的、非常善于反思和思考的企业家，我们可以将这次香港上市的受挫经历看成是他日后不断反省和自曝失误的诱发源头。

四、三步败棋飞龙坠地

当企业处于超常规的加速发展阶段的时候，一切的危机都会被速度所掩盖。可是，当进入持续稳定期后，所有的弊端和矛盾马上会一一地暴露出来。

所发现的事实让姜伟寝食难安：

飞龙集团的财务现状是只管账目不管实际，占用、挪用及私分集团货款的现象比比皆是；

飞龙集团的广告策划如一盘散沙。分公司经理随心所欲，无效广告泛滥成灾，总部对广告的支出完全心中无底、调控无力；

内部创业激情涣散殆尽。当年那些与他患难与共的“开国元勋”们的经营思路已经跟不上飞速发展的形势，他的老母亲、兄弟姐妹占据机要岗位，近亲繁殖、裙带之风显露无遗。

姜伟百思不得其解：为什么一家公司成员平均年龄只有28岁、创业时间不过四年的企业，会那么快就发出了腐朽的“吱呀”声？面对一个日益庞大起来的帝国，姜伟和他的部下一样的手足无措。

自出山以来从来没有挫折感的姜伟陷入了巨大的失望和迷茫之中。1995年6月，就在他放弃上市飞返沈阳的数日后，这位中国企业家群体中最具诗人气质的企业家突然在报纸上登出一则短短的公告：飞龙集团进入休整期。7月，他向内部员工发出“手谕”：改造企业，不成功，毋宁死。他提出在飞龙集团“进行一场深层次和本质的休整”。

至今视之，姜伟的这次冲动而缺乏深思熟虑的公告和“休整”，是飞龙走向衰落的最直接的原因。

飞龙当时每月尚有数千万元的销售额，远没有到难以为继的境地。姜伟所发现的问题，如产品的老化、广告手段的滞后、干部素质跟不上、管理体制的创新滞后、家族制羁绊等等，是民营企业在扩张过程中必然会遭遇到的障碍和难题，姜伟曾用“经历一场‘出天花’”来描述飞龙遇到的困境。

这样的“出天花”或毒性发作，是任何一种体制的国家、任何一家企业都必定要经历的过程，并没有什么可怕和值得大惊小怪的。问题只在于，当天花出来的时候，当毒性发作的时候，你采用一种怎样的方式快速、安全地渡过这一难关，从而使企业完成一次飞跃和新生。而中国的

很多民营企业往往是在这一阶段突然窒息，甚至中途夭折，实在是十分的令人扼腕。可是像姜伟这样采用极端的休克的办法，则更不可取，这显然是战略上的一次“亲者痛、仇者快”的无谓自杀。

1996年初，姜伟在无奈之下决定退出省会城市向中型城市延伸，提出组建200个以小城市为据点的三级公司，然后向县级市场铺开。可是那些从来只会使“广告炸弹”的飞龙营销员们，面对广阔而消费群体不成熟的农村城镇市场实在不知道如何下手，姜伟只好“不耻下问”，转而学习起三株、巨人这些后来者的绝活，飞龙也开始在农村到处涂墙标语、挂宣传画、贴居民公告。一场混战之后，飞龙处处遭遇阻击，终于全线溃败。

就在这种逆风不顺的时刻，身为一军统帅的姜伟，走出了第二步败棋。

姜伟认为，市场溃败的根源在于企业内部的管理紊乱和干部结构不合理。于是他断然决定对内开刀，展开“整风运动”。

这期间，对姜伟而言是十分痛苦的反思期，他闭门读书，对飞龙以往的经验和教训进行理性的总结，悟出了很多富有真知灼见的思想。

事实上，姜伟错误地选择了进行内部整风的时机。当时的飞龙已遭遇前所未有的挫折，可谓市场低迷，人心思动，此时的士气可鼓而不可泄。对飞龙来说，当务之急不是关起门来舔伤口、搞整风或洗脑，而应当是重新调整营销策略，集中力量守住最后几块根据地。

可惜深陷在反省的激情漩涡中的姜伟却一直对局势没能做出准确的判断。很快，在“整风运动”成效有限的情况下，他又走出了第三步更让人不可思议的棋。

1996年7月，姜伟抛出题为《我的错误》万言检讨，历陈“总裁的20个失误”。此文一出不胫而走，在传媒界、企业界广为流传，由此也刮起了一股对中国企业进步大有裨益的“研究失败热”，姜伟也可能因此而在中国企业史上成为一个绕不过去的名字。

其实，姜伟所自述的20大失误，是从战略的角度进行的一次检讨，其中如决策的浪漫化、模糊性、急躁化以及缺乏长远的人才战略等等，都是一些慢性病，是几乎所有当时中国的民营企业都有的病症。可是犯了慢性病的姜伟却“了不得，要死了”地叫了起来，医生还没有下诊断，

病危通知书还没有开出，病人就自己先吓蒙了。情绪一激动，又做出一些自我了断的过激行动出来，结果呢，真的把自己给弄死了。

《厚黑学》 黑学处世经 黑学处世祖师曹操（2）

《厚黑学》黑学处世经 黑学处世祖师曹操（2）

吕布见曹操乘马远去，便对董卓说："刚才曹操似乎有行刺的迹象，及被发现，便佯装献刀。"在吕布的提醒下，董卓也觉得曹操刚才的举动值得怀疑。正说间，董卓的女婿李儒来到。李儒是董卓的谋士，是个很有心计的人。他一听董卓介绍曹操刚才的所作所为，便说："曹操妻小不在京城，只独居寓所。今差人请他来，他若无疑而来，便是献刀；若推托不来，必是行刺，便可逮捕审问。"董卓即依照李儒的主意，派遣四个狱卒前去传唤曹操。良久，狱卒回报说："曹操根本不曾回寓所。他对门吏声称丞相差他有紧急公事，已纵马飞奔出东门去了。"李儒说："曹操心虚逃窜，行刺无疑。"董卓大怒，便下令遍行文告，画影绘形，悬赏通缉曹操。

可见，曹操在行动前早已想到失败后怎样全身而退。相机行事最关键的是在紧急关头灵活机智，使自己得以保全性命。由此可见，曹操是一个全身成事的英雄，而不是一个舍身取义的莽汉。事情的成败，都有主客观许多因素，只有把握住最有利的条件和机会，选择最恰当的方式，才能成功。

坐收渔翁之利

袖手旁观、隔岸观火，这一谋略就是充分利用敌方内部的矛盾和冲突，坐享其成。这就要求使计者对事物的发展趋势有一个正确的判断，必须非常熟悉了解对方的情况，而曹操两次使用此法，真可谓深谙此计。

袁绍临终之时，由其妻刘氏及谋士审配、逢纪操纵，立三子袁尚为大司马将军，统领冀、青、幽、并四州之地。其长子袁谭深为不满，欲与袁尚一争高下。恰在此时，曹操乘连胜之威，进攻黎阳。袁谭迎战大败，只好派人向袁尚求救。袁尚只拨5000兵相助，且在半路上被曹军全部截杀。此后，袁尚即不再增派援兵，意欲借曹操之手除掉其兄。袁谭大怒，便欲投降曹操。消息传到冀州，袁尚担心袁谭降曹后并力来攻，便亲自率领大军去黎阳救助袁谭。袁谭闻讯大喜，遂打消了投降的念头。不久，袁熙、高干也领救兵来到黎阳城下。四支兵马并在一处，仍然不是曹操的对手，黎阳很快就被曹军攻破。袁氏兄弟与高干只好弃城

逃走。曹操引兵追赶，袁谭与袁尚退入冀州坚守；袁熙与高干则在城外下寨，以成犄角之势。曹军连日攻打，一时难以奏效。这时，谋士郭嘉向曹操献“隔岸观火”之策说：“袁绍废长立幼，而袁谭、袁尚二人势力相当，各树党羽，互相争斗。如果进攻太急，他们就会团结一致对付我们；如果暂缓攻击，他们之间就会相互争斗火并。我们不如举兵南向，作出南征刘表的姿态，以便等待其内部发生变乱。当其内乱发生后，再进击他们，可以一举而平定河北之地。”曹操认为很有道理，便留下贾信守黎阳，曹洪守官渡，自率大军向荆州进兵。事情果如郭嘉所料，曹操撤军不久，袁谭与袁尚即大动干戈。袁谭敌不过袁尚，便派人向曹操求救。曹操乘机挥军北向，首先打败袁尚、袁熙，后又消灭掉袁谭和高干，从而一举平定了河北。

袁熙、袁尚被逐出冀州后，引兵连夜奔往辽西投依乌桓去了。曹操用郭嘉之言，以田畴为向导，从卢龙口越白檀之险，轻军千里往袭，在白狼山与袁氏兄弟及乌桓王冒顿的大军相遇。两军大战一场，冒顿大败被杀，袁熙、袁尚率数千人逃向辽东。曹操并不追赶，退军易州，按兵不动。大将夏侯说：“辽东太守公孙康，久不宾服。现在袁熙、袁尚又前往投靠，必为后患。不如乘其未动，火速往征。“曹操笑道：“用不着劳烦诸位虎威，几天之后，公孙康定会自动将二袁的脑袋送来。”众将都不相信。然而，不久之后，公孙康果然派人将袁熙、袁尚的首级送到。曹操大笑道：“不出郭嘉之料！”原来，郭嘉在征乌桓途中染病在身，不得已只好留下治疗。临终之时，他写下一封信给曹操，授计说：公孙康一直担心袁氏吞并，今袁熙、袁尚前去投奔，心中必然怀疑。如果我们派军攻打，他们势必并力迎击，急切中难以得手；如果暂缓出兵，公孙康与袁氏兄弟就会互相火并。事情正如郭嘉分析的那样，公孙康听说袁熙、袁尚将要来投，当即与手下人议定：若曹操前来征讨，便留下他们，合力抗曹；否则，就将他们骗入城中杀掉，献给曹操。这是因为当年袁绍曾有吞并辽东之心，公孙康不仅一直耿耿于怀，而且也担心袁氏兄弟前来投靠是假，欲鸠占鹊巢是真。而袁氏兄弟也的确如公孙康所担心的那样，企图寻机杀掉公孙康等人，以辽东数万骑兵与曹操抗衡，收复河北。所以，当细作回报说曹操屯兵易州，并无下辽东之意时，公孙康立即设计将二袁杀掉，并且派人将首级送到易州。

曹操不费一兵一卒，即除掉了袁熙、袁尚，又使公孙康自动归服。真可谓一石击二鸟，何乐而不为。

借 刀 杀 人

借刀杀人，是指自己不出面，利用别人去害自己想害的人。曹操就运用此计，想假手刘表来杀祢衡，而刘表识破此计，又令黄祖杀了祢衡，使刘表做了个“二传”，这样就更淡化了曹操的谋算。

曹操招安张绣之后，听纳贾诩的建议，打算找一位有名望的人去招安刘表。孔融荐出祢衡。谁知祢衡恃才自傲，将曹操的手下贬损一番。当时张辽在一旁，抽剑要杀祢衡。曹操制止说：“我正缺少一个鼓吏，早晚朝贺享宴，可令你担任这个职责。”祢衡不推辞，应声而去。张辽说：“此人出言不逊，为何不杀了他？”曹操说：“此人素有虚名，远近皆知，今天杀了他，天下人必然说我不能容人。他自以为有能耐，所以令他为鼓吏来羞辱他。”

第二天，曹操大宴宾客，令鼓吏击鼓。祢衡一身旧衣而入，击《渔阳三挝》，音节殊妙，深沉辽远，如金石之声。座上人听着，莫不慷慨流涕。左右人喝道：“为何不更衣？”祢衡当着他们的面脱下旧衣服，裸体而立，赤身尽露，客人皆掩面。祢衡慢慢穿上裤子，脸色不变。曹操叱道：“庙堂之上，为何这般无礼？”祢衡说：“欺君罔上才叫无礼。我露父母之形，以显清白之体而已。”曹操说：“你清白，那谁污浊呢？”祢衡道：“你不识贤愚，眼浊；不读诗书，口浊；不纳忠言，耳浊；不通古今，身浊；不容诸侯，腹浊；常怀篡逆之意，心浊。我是天下名士，你把我用着鼓吏，这像阳货轻贱孔子。”曹操指着祢衡说：“令你去荆州做说客，如果刘表来降，就封你做公卿。”祢衡不肯去，曹操便命备三匹马，令二人挟持着他而去，并教文武官员在东门外为之置酒送行。

祢衡到荆州，见刘表之后，表面上颂扬刘表的功德，可实际上尽是讥讽。刘表不高兴，叫他去见黄祖。有人对刘表说：“祢衡戏谑主公，为何不杀了他？”刘表说：“祢衡多次羞辱曹操，曹操不杀他，是因为怕因此失去人望，所以叫他当说使到我这里来，要借我的手杀他，使我蒙受害贤的恶名。我如今让他去见黄祖，让曹操知道我刘表有见识。”众人皆说好。

祢衡至黄祖处，共饮，皆醉。黄祖问祢衡：“你看许都有什么人？”祢衡说：“大儿孔融，小儿杨修。除此二人，别无人物。”黄祖说：“我像什么呢？”祢衡说：“你像庙中的神，虽然受祭祀，遗憾的是不灵验！”黄祖大怒，说：“你把我比成是土木制作的偶像了！”于是杀了祢衡。祢衡至死骂不绝口。曹操得知祢衡受害，笑着说：“腐儒舌剑，反自杀了！”

曹操既想杀祢衡，又不愿担害贤之名，不让自己招贤纳士的大计因之受半点儿损害。经过几番唇枪舌剑的交锋，曹操知道祢衡这种人肯定会被达官显贵所嫉恨，所以他便派祢衡出使刘表，企图以刘表无谋无量杀死祢衡，使自己毫无损失地解除心头之恨。刘表识破了曹操的如意算盘，竟然也容忍了祢衡的讥讽，但他令祢衡去见黄祖，最终将祢衡放到黄祖的刀下。

《厚黑学》 黑学处世经 黑学处世祖师曹操（3）

《厚黑学》黑学处世经 黑学处世祖师曹操（3）

嫁 祸 于 人

嫁祸于人有两种情况，一种是自己有祸，转嫁他人，使自己逃脱罪责；另一种是自己无祸，而欲加罪于自己的仇人，故意制造一些罪名转嫁到他人的头上。曹操在解决缺粮问题时以小斛散粮激起众怒，后来只好嫁祸于人，以平众怨。

曹兵17万人每日耗费粮食量浩大，诸郡又连年饥荒干旱，接济不上。曹操想催促军队速战速决，李丰等却闭门不出。曹军相持了一个多月后，粮食将要用完，只得写信给孙策求救，借了粮米十万斛，仍不能满足支配。

一天，管粮官任峻部下的仓官王前往禀报曹操说："如今兵多粮少，应当怎么办？"曹操回答说："可以用小斛分发军粮，暂且救一时之急吧！"王说："兵士倘若怪怨起来该如何是好？"曹操说："这你不用管，我自有办法。"

王依照曹操命令，以小斛分发军粮。曹操暗中派人到各营寨去听风声，各营寨怨声载道，都说丞相欺骗了大家。曹操于是密召王入帐，对他说："我想向你借一件东西，以此息众怒，你可不要吝惜。"王说："丞相想借什么东西？"曹操说："我想借你头用以示众！"王大惊失色，说："我实在无罪！"曹操说："吾也知道你无罪，但是如不杀你，军心就难以稳定。你死后，你的妻子儿女我会为你照顾，你就不必多虑了。"王再想申辩时，曹操早就呼喊出刀斧手，推出门外一刀斩罢；然后把王人头悬挂在高杆上面，并贴出告示："王故意用小斛散发粮米，盗窃官粮，谨按军法，斩头示众。"于是众怨开始缓解。

曹操通过故意伤害别人的利益，博得了大多数士兵的同情，让士兵在心理上认为曹操无过。通过此计，自己产生把士兵由于小斛散粮对自己产生的怨恨，转化为对王个人的怨恨，转移了士兵的注意力，达到了平息众怨的目的。

《厚黑学》 黑学处世经 “忍”字当先处事法（1）

《厚黑学》黑学处世经 “忍”字当先处事法（1）

“人生不如意事十之八九。”新处世观认为，在变化无常的社会中，智者应知道何时该忍，因何而忍，得忍且忍，方能忍而后发，卷土重来。韩信甘受胯下之辱而后受封齐王，勾践能够卧薪尝胆而成就千秋霸业，都在于其能够忍一时之忿，在逆境中懂得顺受，韬光养晦，等候时机。

忍之妙用，韬晦待机

世界是多彩多姿的，每个人的人生道路也是不同的。人生道路既有顺境，也有逆境，而且逆境往往多于顺境。俗话说：“人生不如意事十之八九。”因此要想生存在这个变化无常的世界里，必须学会而且要善于“忍”。

忍可以促使一个人的身心成熟，以便大展宏图。许真君曾说：“忍难忍事，顺自强。”昔日韩信受“胯下之辱”的时候显示了巨大的忍耐力，尔后才官拜淮阴侯。司马迁受宫刑后，以超乎常人的忍耐力压制住不幸的苦痛，终于完成了旷世之作《史记》。

老子曰：“大直若屈，大智若拙，大辩若讷。”因此，身处逆境之时，应通晓时事，沉着待机，这才是智者的做法。“伏久者飞必高，开先者谢独早。”只有长久潜伏下来，才能成就大事，才能不鸣则已、一鸣惊人。如果迫不及待地感情用事，只能坠入万劫不复的深渊之中。懂得了这个道理，也就通晓了忍的功效。杜牧之《题乌江庙诗》对此可说很有见解，“胜负兵家不所期，包羞忍辱是男儿。江东子弟多豪俊，卷土重来未可知。”因此，大智者应知为何而忍，只要抱定这种信念，忍而后发，卷土重来未尝不可。

《涅经》云：“昔有一人，赞佛为大福德，相闻者，乃大怒，曰：‘生才七日，母便命终，何者为大福德？’相赞者曰：‘年志俱盛而不卒，暴打而不。骂亦不报，非大福德相乎？’怒者心服。”佛者认忍之性，使怒者心服，不也说明了忍的功用吗？

但人生并不能一味地忍，如果人一味地忍那就毫无生气可言了。那

忍气吞声的原因是什么呢？俗话说：天有不测风云，人有旦夕之祸福。“十年河东，十年河西”，事物是不断发展变化的，因此人要忍受现在的痛苦，等候时来运转，所以人应该有远虑。

西汉时的韩信，是淮阴人，家里贫穷，没有事干。曾有个人欺侮韩信说：“你虽然又高又大，喜欢佩带剑，其实内心怯懦。”并且当众辱骂韩信说：“你若不怕死，就刺我一剑；如果怕死，就从我裤裆下钻出去。”韩信仔细看看，想了一下，俯身从那人裤裆里爬了出去，全街的人都笑韩信怯懦。

后来，滕公向汉高祖刘邦说起韩信，开始时刘邦不知道他，于是他就逃走了，萧何亲自追他，并对高祖说：“韩信是无双的国士，你要争得天下，非要韩信不可。要拜请他，选一个日子，要斋戒、设立坛位、完备礼教才行。”刘邦答应了他，拜韩信为大将军。再到刘邦取得天下之后，韩信被封为齐王，位为淮阴侯。

中国有句俗话：“大丈夫能屈能伸”讲的便是大将韩信胯下受辱的故事。小不忍则乱大谋，为人切忌心高气傲。正是韩信的巨大忍耐力，使其功成名就。《朝天忏》称：“人之所以富贵为世所尊重，都是从忍辱中得到的。”

唐代的娄师德，武则天时是江都尉，后升为平章。他弟弟被提升为代州制史。娄师德对他说：“兄弟享受荣华富贵，这是人们所嫉妒的。你怎样才能避免呢？”他弟弟回答说：“从今以后，即使有人向我脸上吐唾沫，我把它擦去罢了。”娄师德伤心地说：“这正是我担忧的。人家往你脸上吐唾沫，是怨恨你，你擦它，正违反他的意愿，加重了他的怒气。往你脸上吐唾沫，不擦它，让它自己干了，应当笑着接受下来。”这样娄师德做宰相做了30年。

这些故事告诉我们，人必须具有宽容的胸襟，不要因小而失大。谚语说：“得忍且忍，得诫且诫，不忍不诫，小事成大。”惟有这样才能成就大事；否则你趾高气扬，伸长脖子走路，必然让众人所伤。

忍一时风平浪静，退一步海阔天空

喜怒哀乐，人之常情也。然而情感这东西也需要调节，仅为一事之违而忿然大怒，便可酿出大错。《孙子兵法》云：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。”因此发挥理智作用，避免感情用事，才能避免“冲

冠一怒为红颜”的鲁莽举动。

齐国攻打宋国，燕王派张魁作为使臣率领燕国士兵去帮助齐国，齐王却杀死了张魁。燕王听到这个消息，非常气愤，就召来有关官员说：“我要立即派军队去攻打齐国，给张魁报仇。”

大臣凡繇听说后谒见燕王，劝谏说：“从前以为您是贤德的君主，所以我愿意当您的臣子。现在看来你不是贤德的君主，所以我希望辞官不再做您的臣子。”燕昭王说：“这是什么原因呢？”凡繇回答说：“松下之乱，我们的先君不得安宁被俘，您对此感到痛苦，但却特奉齐国，是因为力量不足。而今张魁被杀死，您却要攻打齐国，这是您把张魁看得比先君还重。”燕王说：“你认为应该怎么办？”凡繇回答说：“请您穿上丧服离开宫室到郊外，派遣使臣到齐国，以客人的身份去谢罪，说‘这都是我的罪过。大王您是贤德的君主，哪能全部杀死诸侯们的使臣呢？只有燕王的使臣独独被杀死，这是我国选择人不慎重啊，希望您能让我改换使臣以表请罪’。”

燕王接受了凡繇的意见，又派了一个使臣到齐国去。

使臣到了齐国，齐王正在举行盛大宴会，参加宴会的近臣、官员、侍从很多，齐人让燕王派来的使臣进来禀告，使臣说：“燕王非常恐惧，因而派我来请罪。”使臣说完了，齐王又让他重复一遍，以此来向官员、侍从炫耀。

于是齐王派出地位低微的使臣去告诉燕王，让燕王返回宫室居住。

这样，由于燕王忍怒而委曲求全，从而保全了国家，战胜了齐王的阴谋，为他后来攻打齐国准备了充分的条件。试想假如燕王逞一时之怒，匆忙去攻打齐国，恐怕已成为齐国刀俎下的鱼肉了。

纵观历史，必有容德乃大，必有忍事乃济。所以，大凡心志高远、胸怀韬略的明达贤哲，都是冷静理智、抑怒束情的。

唐朝时，有个大臣叫子弘，他好学博闻，为人忠厚，性情宽宏大量。皇帝非常器重他，给予特殊的礼遇，但子弘依然车服卑俭，对人忠厚谦让。因此他不但官场上交际好，而且家庭也十分和睦。他家中发生的一件事，更充分说明了他的为人。

他的弟弟子丑，为人凶悍，经常酗酒闹事。一次子丑喝醉了酒，酒

后将子弘的马给射杀了。子弘从外面回来后，他的妻子迎上前来对他说道：“叔叔酒醉后耍酒疯，将马射死了。”

子弘听了，什么也没说，只是让家人将马弄去卖了。子弘的妻子却不满意，老是唠叨不停。这时子弘说道：“我已经清楚了。”此时他一点儿也没显出生气的样子，脸色温和，手拿书卷，继续读书。

妻子见丈夫如此大度，感到很惭愧，从此以后不再提子弘杀马之事。

因此，子弘家门内一片和气，没有任何人说闲话，弟弟也因此收敛了不少。

忍一时之忿，成千秋霸业

逆境当顺受，忍可以驱走灾难，避开祸端。对于做领导的人来说，“忍”字更是一切好处的关键所在，不自忍，必败。有时非但如此，甚至还可能危及性命，因此欲成大事，必有小忍。

《厚黑学》 黑学处世经“忍”字当先处事法（2）

《厚黑学》黑学处世经“忍”字当先处事法（2）

春秋时期，越王勾践被吴王夫差打败，越国要求跟吴国讲和，吴国条件是要勾践夫妇到吴国给夫差当仆役，勾践答应了。勾践将国事委托给大夫文种，让大夫范蠡随他们夫妇前往吴国。到了吴国，夫差每次外出，勾践亲自为他牵马。有人指骂他，他也不在乎，低眉顺眼，始终表现出一副驯服的样子，很讨夫差欢心。

一次夫差病了，勾践在背地里让范蠡预测了一下，知道此病不久就会好，他就亲自去见夫差，探问病情，并亲口尝了尝夫差的粪便，向夫差道贺，说他的病很快会好的。夫差问他怎么知道，勾践就胡编说：“我曾跟名医学医道，只要尝一尝病人的粪便，就能知道病的轻重。刚才我尝了大王的粪便，味酸而稍微有点苦，用医生的说法，是得了‘时气之症’，所以病会好，大王不必担心。”果然不几天，夫差的病就好了。夫差认为勾践比自己的儿子还孝顺，深受感动，就把勾践放回去了。

越王深为会稽之耻而痛苦，一心伺机报仇。回国后，他励精图治，睡不好觉，吃不好饭，不亲近美色，不看歌舞。他苦心劳力，对内爱抚群臣，对下教养百姓，经过三年，百姓归顺了他，国力逐渐强盛起来。

后来越国终于与吴国在五湖决战，吴国军队大败，越国军队包围了吴王的王宫，攻下城门，活捉了吴王夫差，杀死了吴国宰相。灭掉吴国两年后，越国称霸诸侯。

越王勾践忍辱负重，抑制自己的愤怒和情欲，卧薪尝胆十年，终于战胜了吴王夫差。孔子戒子路曰：“齿刚则折，舌柔则存。柔必胜刚，弱必胜强。好斗必伤，好勇必亡。百行之本，忍之为上。”说的正是这个道理。一个人在大事业之前若无法忍受小事，将无法成就伟大的理想。

忍小节，成大事

《墨子·扬朱》篇说：“要办成大事的人，不计较小事”。成就大事业的人，不考虑琐碎。其实人非圣贤，孰能无错，如若求全责备，恐怕世人无一可用之人，也无一可作之事。

唐人刘晏，唐代宗时任转运租庸盐铁使，曾经建工场造船，给钱一

千缗。有人说实际花费还不会到一半，请求减少。刘晏说："不行。要办大事，就不应吝惜小的费用。如果一点点地计较，怎么可能长久地进行生产呢？"后来果然像其所说的那样。

事实证明，瑕不应掩玉，司马光曾说："当官的人，应该多从大处着眼，放弃琐小的事情。"

子思住在卫国时，向卫君推荐苟奕说："他的才能可以带五百辆战车打仗，可任为军队的统帅，如果得到这个人，就会无敌于天下。"卫君说："我知道他的才干可以胜任大将，但他在当小官的时候，去老百姓家收租，吃过人家两个鸡蛋，所以不能用他。"子思说："英明的人选用人才，就好比高明的木匠用木材。用它可用的部分，抛开它不可用的部分，所以杞树、樟树有一围之大，但有几尺腐烂了。好的木工不放弃它，为什么呢？知道没有用的部分是非常微小的，最后用来做成了非常珍贵的器具。现在您处在列国纷争的时代，需要选择可用的人才，而因为两个鸡蛋就不用栋梁之材，这种事千万不要让邻国知道了。"卫君听后，反复地向子思道谢。

能够容忍别人的小过，避其短处，用他长处，惟此才能干大事。如果一个人做事斤斤计较，抓住别人的缺点不放手，那他就犯了与卫君同样的错误。忍让是一种美德，容忍小过的存在才能量才而用。

能忍者，事竟成

骄傲，荒淫，必将导致恶果。这是前人在长期实践中得出的历史结论。谚语说：骄必败。骄傲使人易狂，过分的骄傲使人狂怒，从而犯下罪恶。因此应避免骄傲，时刻提醒自己要谦虚，这样对人对己都是有益无害的。

《战国策》记载：魏文侯太子击在路上碰到了文侯的师傅田子方，击下车拜见田子方，子方不还礼。击大怒说："不知道是富贵者对人骄傲，还是贫贱者可以对人骄傲？"子方说："贫贱者才能对人骄傲，富贵者能怎么样？国君对人骄傲，就会失去他的政权；大夫对人骄傲，就会失去他的领地；只有贫贱者，他的计策不被采用，行为与当权者不合，他就穿起鞋子走了，到哪里去还不是贫贱，难道他会失去什么吗？"

这段故事告诉我们，骄傲的危害是巨大的，它能使人失去很多东西。"魏武一矜，天下三分。"苏轼说："一生喙硬眼无人，坐此困穷今白

首。”陈毅说：“历阅古今多少事，成由谦逊败由奢。”这都是骄傲的后果。假如人们能反其道而行之，则必有益无疑。

唐太宗昔年征战疆场，后来做了皇帝，可谓是功名赫赫，然而他时常告诫自己，一定不要骄傲，而且还对手下人说：“天下太平，骄傲奢侈就会产生；骄傲奢侈，死亡马上就到。”然而正是由于唐太宗的这种戒骄的精神，使他能够成为一代明君，有了“贞观之治”的盛世局面。

能够忍让，事情一般能够做好，至于别人怎么说，那是无关紧要的事。张文定公说过：“谨慎而忠厚，不怕容忍坏事，又有什么妨碍呢？”

魏国公韩琦度量过人，生性浑厚纯朴，从不搞一些小手脚。他的功劳为天下之最，在大臣中地位最高，但从未见过他为此感到高兴；担负巨大的责任，濒临难以预料的祸事也从未见他忧愁过。他做事为人谦逊而谨慎，上朝以后站着与其他官员说话，回来以后，休息时与家里人谈话，也都是出于真心。有一个跟随韩琦几十年的人，记下了韩琦的言行，反复对照，说的与做的都十分吻合，没有不相称的地方。由此可见，韩琦具有多么大的忍耐力。

韩琦镇守大名府时，有人献上两只玉杯，说：“这是种田人在破坟中找到的，里外都没有瑕疵，真是好的宝玉啊。”韩琦用白金装饰，更漂亮了。每逢开宴会招待客人，都用绸绵盖上它，放在桌子上。

一天，招待管理水运的官吏，准备用这两只玉杯装酒，招待客人。客人都到了，然而在这时候，一位侍兵不小心撞倒了玉杯，两只玉杯俱碎。客人都很吃惊，那位侍兵也伏在地上等候惩罚。韩琦脸色不变，笑着对客人们说：“天下的东西是坏还是不坏，都有自己的命运。”过了一会儿，他对那个侍兵说：“你是失误造成的，并不是故意的，有什么过错呢？”客人都佩服韩琦宽厚的德行和度量。

为人处世忍为先

忍作为一种处世的学问，特别是对于许多普通人来说，是绝对不可缺少的。所以，俗话说：心字头上一把刀，一事当前忍为高。

对自己的朋友、上司，你不可能事事据理力争。对于自己的长辈、老板的某些指示、某些命令，由于主观理解上的偏差而得不到很好地实施，而你却已经尽了最大努力。在这样情况下，上司、长辈、老板、领导对你批评和指责是很正常的，不要急于辩解，认为自己无比委屈，其

实错误就在你的身上。中国人自古以来就有尊老、尊上服从的习惯，许多人都是在忍让和服从了多少年以后，由小媳妇熬成公婆的。在这之前，他们不知道忍了多少回，从这方面一想，你就容易忍耐了。

当然，对于许多下属职员来说，遇事不加辨明，便着手去实施是下属的一大工作弊病，这是因为下属和领导之间缺乏必要的默契。下属对于领导，首先是服从，然后才能有改变。不是让领导去适应你，而是你去适应领导。上司给予的指示和命令，必须清清楚楚地理解，然后才有可能有效地执行。对于上司，他们发一发脾气也是很正常的，不要希望每个领导都慈祥无比。你需要忍受这种压力，同时要以积极的行动去尽量避免这种压力。

《厚黑学》　黑学处世经“忍”字当先处事法（3）

《厚黑学》黑学处世经“忍”字当先处事法（3）

所以，当你面对指责欲望和权力欲望极强的老板、长辈和领导时，要学着把握下列一些“忍”的经验。

1.即使你已经做得非常出色，也不要居功自傲，要时刻注意功劳的大部分都是老板的，是老板的英明决策造就出你的非凡成绩。

2.避免一些亲昵行为，比如拍拍老板的肩膀、后背，这会使对方认为你意存狎亵、心存不敬，从而使你寸步难行。

3.称呼老板时，要把职称一字不拉地称呼全，而且要态度恭敬谦逊，不要显得勉为其难或语含讥讽，即使他或她确是一个副职，也要把“副”字去掉。要是他姓付，那就另当别论了。

4.学会洗耳恭听。认真听懂老板的每一句话，在老板发布命令的过程中，不要自以为聪明地加入自己的主观理解。

卧薪尝胆，再创辉煌

卧薪尝胆是人们在遭受挫折和失败的打击后，采取的一种积极的应变策略。无论是在事业上，还是在个人的人生征途上，挫折和失败是难免的。卧薪尝胆是战胜挫折、走出困境的重要方略。

美国著名企业家亚科卡，20世纪70年代初担任福特汽车公司总经理，八年为福特汽车公司挣了35亿美元的利润。正当他春风得意之时，由于嫉妒和猜忌，被老板亨利·福特免去了福特汽车公司总经理的职务，解雇回家。面对精神的创伤和打击，54岁的亚科卡没有向命运投降，决心卧薪尝胆，寻找一个可以再展自己的才华、大干一番事业的地方，以成功的事实让亨利·福特永世难忘。

为了实现自己的抱负，他拒绝了一些条件优厚的企业的招聘，而接受了当时深陷危机、濒临破产的克莱斯勒汽车公司的聘请，担任总裁。上任后，他首先对公司组织机构动大手术，并在全体员工特别是主管人员中，实行以品质、生产力、市场占有率和营运利润等因素来决定红利的政策，主管人员没有达到预期的目标，将扣除25%的红利。还规定在

公司尚没有起死回生之前，最高管理层各级人员减薪10%，而亚科卡本人的年薪只有象征性的一美元。他想以此表明，大家都在为走出困境而苦斗。为了争取政府贷款，他亲自出马向新闻界游说，不得不像个被告一样站在国会各个小组委员会面前接受质询。他由于劳累，导致眩晕症复发，差点儿晕倒在国会大厦的走廊里。

经过几年励精图治，1980年代初，克莱斯勒汽车公司终于走出困境，开始扭亏为盈，1983年盈利九亿美元，1984年创利润达二十四亿美元，1985年首季获纯利五亿多美元。亚科卡也成为美国的传奇人物，数以万计的来信敦促他竞选美国总统，布什也把他当作1988年竞选总统的“十分强有力的竞争对手”。亚科卡的自传，成为美国的畅销书。

人在矮檐下，怎能不低头

在习惯上，有的领导者以工作为中心实施领导；有的领导者以关系为中心实施领导；有的领导者习惯于运用表扬；有的领导者习惯于运用批评。

在性格上，有的领导者是外向性格，善于交际和言谈；有的则内向，不善交际；有的领导者性情较急，办事喜欢雷厉风行；有的则性子较钝。在领导方式上，有的领导者较专制，个人决定问题的成分较大，较多地强调下属服从和执行；有的领导者比较民主，遇事善于听取下属意见，力求上下融洽一致。所以说，作为下级，要使自己与领导的关系处于和谐状态，就必须看到它的必然性，承认它的客观性，尊重它的存在性，最重要的是作为下属一定要增强对领导的适应性。

一般说来，上司在德、才、学识等方面要比下属高一筹，具有一定的领导水平。如工作经验丰富，有较强的组织、管理能力，政策性、原则性强，看问题有全局观念等。也有一些上司有一些因人而异的个性方面的优点，如性格直爽、办事果断、工作细心、生活俭朴、思想开放、勇于改革等等，这些都值得作为下属的尊重和学习。当然，也有人可能这么讲：我们的上司水平太低，令人无法尊重。如果这样想，实际上就不容易尊重上司，表面服从，心里不服，甚至经常顶撞上司，上司分配给你的工作也不愿接受，搞得关系紧张。当然我们也承认，不是每位领导都具备高水平的能力，每一方面都超越下级。“金无足赤，人无完人”，不要认为只有“完人”才值得尊重。刚踏上工作岗位的朋友，都希望自己能遇到一位很有水平的上司，能作为自己行动的楷模。如果把上司过于理想化，未免脱离实际。一个善于学习的下属必须本着谦虚学习、

提高自己的态度，尊重上司，并注意学习和吸收上司的长处，建立乐于服从的观念。这是处理好与领导关系的最基本方法。

朱元璋平定天下后，登上皇位，封开国功臣徐达为中山王。朱元璋喜欢下棋，有一天同徐达在莫愁湖边的楼上下棋，连输了三盘，就把这座楼连同莫愁湖赐给徐达，并让人在这座楼挂上“胜棋楼”的匾额。徐达对朱元璋感激万分。可是，事后朱元璋暗想：你不谦虚推辞，竟挂上什么“胜棋楼”的匾额，这不是存心往我脸上抹黑吗？常言说，下棋如同行军作战。你逼我输了棋，惟恐天下人不知晓，还挂上一块匾，这不是明明让人家想到，如果我跟你真刀真枪两下对阵的话，少不得也是你的马前败将哩！好，这份怨仇一定记下！以后，徐达后背生了一种毒疮，叫背疽，据说这种病最忌吃鹅，朱元璋却派人送去熟鹅一只。徐达明知这是要他自尽，也只好强咽肚里，但直到临死，也百思不得其解。他哪里知道，就是为了那座“胜棋楼”，朱元璋怀恨在心，他才招来杀身之祸。

其实朱元璋输棋后，赐给徐达的楼上挂“胜棋楼”只不过是客气客气，作为下属的徐达不能仅存感激之心而默默接受，因为皇帝是至高无上的，他已习惯了任何人任何事都不能超越自己，更何况，下棋如同行军作战。徐达没有看到这一点，遭到杀身，应该说也是必然。

《厚黑学》 黑学处世经“忍”字当先处事法（4）

《厚黑学》黑学处世经“忍”字当先处事法（4）

懂得尊重上司

我们在接受任务，听取上司的想法、指示时，应聚精会神地听取指示，领会指示并记住每项指示的细节，这本身就是尊重上司的具体表现。你可以偶尔地加些表示语气的词，“嗯”、“对”、“是这么回事”等，也可以重复上司谈话中的一些关键词来表示你在仔细倾听。并且，你的眼睛要温和地看着上司，既不要直盯着他，也不要看旁边无关的东西。谛听，是一个人的修养，它也能使你的上司竭尽全力地把他的话掏给你，有些甚至是他原本没打算告诉你的事情。

尊重上司不一定表现在面对面的时候，不论什么时候都要与上司保持一致，说话一个声音。对别人说上司的好处，并且表现得忠心耿耿，同样地上司也会如此回馈你的。切忌背后议论上司，这是作为上司最为反感的。一般地讲，任何上司都希望下属对自己忠诚，听从指挥，一心一意，这是所有上司的心愿。在工作上，在日常生活中，与上司要言行一致，多给上司出主意，及时反馈信息，这都是尊重上司的基本要求。

东汉时期，董卓由凉州进京，乘乱把持了东汉王朝后，一则为改变自身形象；二则为拉拢文官集团，遂解除党锢，大量启用文人和名士，史称“幽滞之士，多所显拔”。蔡邕是当时闻名天下的文人，一介武夫的董卓更是甚见敬重。董卓重其才学，厚相遇侍，每当朝廷有事，常叫蔡邕负责起草诏书之类。一直怀才不遇的蔡邕而今受到重用和信任，顿感荣幸，于是很卖力。过去很少有人看上他，惟有董卓给了他施展才干、占尽风光的机会，他自然要感激、敬重董卓。董卓也很赏识他，一段时期，竟一天升一次官，三日之间，官至尚书。其升官之迅速，为中国官场史上罕见。董卓作为窃国大盗，被其司徒合谋而诛后，朝廷内外一片欢呼，“长安中士女卖其珠玉、衣装市酒肉相庆者，填满街肆”，长安城内酒肉价格为之腾贵。蔡邕闻其死讯，反出了“叹惜之音”，因为不谐之声，蔡邕也被送上了断头台。

其他的我们暂且不论，只说作为属下的蔡邕，在尊重上司董卓方面，值得我们借鉴。在未遇到董卓之前，曾因得罪宦官而亡命他乡，时间长达十年之久！因此，他敬重上司董卓是合情合理的，尽管董卓是窃

国大盗。蔡邕能做到董卓在得势和失势时一样敬重，并叹惜董卓之死，单从这方面讲，蔡邕能自始至终与他的上司董卓保持一致，这真是可以堪称尊重上司的楷模，是值得我们称道的。

以公服人，以平对事

公心对人，平心对事，为人处世，最好是衡量轻重，以求“公平”二字，则人们没有不服从的。不能以公为私，以私害公，这两点最好是铭记在心。这也是处世服人的一个原则。

历史记载：“范文忠公身为谏臣，赵清献公作为御史，因辩论事情意见相左而互有隔膜。王荆公几次诋毁范公，并且说：‘陛下问赵公，就知道他的为人。’后来有一天，神宗问清献公赵公，赵公回答说：‘忠臣。’皇上说：‘你怎么知道他是忠臣呢？’赵公回答说：‘嘉初期，神宗违豫，他请立皇嗣，以安定国家，难道这不是忠吗？’退出后，王荆公问赵公说：‘你不是与范仲淹有仇隙吗？’赵公说：‘我不敢以私害公。’”不敢以私害公，说起来容易，做到就难了。既不敢以私害公，自然也不敢以公为私。从那以后，有几个人能及他？不但范文忠公佩服他，神宗也佩服，王荆公也不得不服。

不以公为私，就在于廉而不贪。这不但要观察他的从前，尤其要观察他的后来。顾亭林在《日知录》中说：“季文子死时，以大夫礼节入殓，以他用过的家用器具陪葬。没有锦衣的妾婢，没有吃粮食的马，没有家藏的金银，没有贵重家器。君子这就知道季文子是忠于王室了。辅佐三代君主，而没有家私积蓄，难道说不忠吗？”诸葛亮呈表给后主刘禅说：“我家在成都有八百棵桑树，薄田十五顷，子孙的穿吃二事，全靠自家，我觉得宽裕有余。至于我在外面，没有别的调度，只有随身衣物，食用之类，全都仰仗官府，不另索取，以长尺寸。我死的时候，不要使内有余帛，外有赢财，以辜负陛下。”到诸葛亮死的时候，正像他所说的那样。廉洁，不过是人臣的一节，而史家称他为忠。读过诸葛亮的表言，可以看出他的操守，他的志趣，他的肝胆，他的赤诚之心，无不字字见血，句句心长，可以与日月同辉。

想征服人、征服天下与后世，不仅要以贪赃枉法、受贿自富作为大戒，人情馈赠，也宜当免除。

王朗川的《言行汇纂》记载：“云南大理府出产石屏，管理这个地方的官员，每个都是劳民伤财，车船载着去馈赠于人。有个帮主独自寓意

于送行诗说：‘相思莫遣石屏赠，留刻南中德政碑。’又有河南土产特种蘑菇线香，旅游的人都拿取以馈赠于人。当肃愍公巡察这个地方时，他一点儿都不取。当时有人作诗说：‘手帕蘑菇与线香，本资民用反为殃；清风两袖朝天去，免得闾阎话短长。’”

这虽然是小事，然而从这里可以看出为人的高风亮节。小节立，大节也就自然可立。取财之道很多，要想发财就不要去做官，以做官而发财，终究会有凄凉之日。作为一身之计，就不必为财；为了子孙之计，就不必留财。财多，必然累己、害己；还不如清廉自守，留个好名声，留个好榜样给子孙后代。

斩断情缘，舍痛割爱

对于非常要好的朋友，我们要常存爱护之心。特别是当自己面临危险的处境时，首先应该想到怎样保护朋友。那么，自己面对危难不失为一种有效的方法。

斩断情缘，舍痛割爱这是古人常用之法，曾国藩也使用过。

当湘军在镇压太平天国获得首功之后，湘军将领均受到不同层次的嘉奖，曾国藩被授予世袭侯爵。这本来与清政府允诺“拿下金陵者封王”有差异，但仍然遭到满汉大臣们的妒嫉，不断向慈禧进谗言的大有人在，以致于连慈禧都觉得太过分了。但慈禧终究是个聪明的女人，她既不愿让别人借自己的手除去竞争对手，也不愿镣戮有功之臣，在青史留下嗜杀的罪名。所以，慈禧用了暗中栽赃、调兵成摄、敲山震虎等三计来警告湘军收敛气势。

面对慈禧的警告，深谙儒家精髓的曾国藩岂能不知其意，他非常清楚自己的处境危险，而手下这班朋友的处境更加危险，因为一旦小有差错，清廷即使不拿自己开刀，也要斩几个追随自己的人来杀自己的威风。所以，此时最好的办法是断情，让朋友们各奔前程。

经过一番计议，曾氏兄弟做出了这样的决定：一是将湘军中的老弱之兵裁掉，这样人数减少而质量益精。二是将湘军分散，一部分由曾氏兄弟自己统率；一部分由左宗棠带领，开进西北（这支军队后来在平定阿古柏叛乱、收复新疆战事中又建奇功）一部分水师交给黄翼升统领，其他人马全部转入李鸿章的淮军。

当时，对于曾氏兄弟这样的决定，许多朋友并不理解，有的埋怨曾

氏兄弟过河拆桥，有的认为清廷欺人太甚，想拥兵起义，与清政府对着干。对于前者，曾国藩并不做过多的解释；而对于后者，曾国藩可是大为恼火，他狠狠申斥了这些鲁莽之夫。他这样做无非都是为了保全朋友和家人的性命，当然同时也保全了自己的名节。

那么斩断情缘这一手效果如何呢？从曾国藩及其朋友的经历中我们可以看到，不仅无一人再因湘军而获罪，反倒被举荐出去的朋友都有了更好的前途。

《厚黑学》　黑学处世经 大黑不黑法（1）

《厚黑学》黑学处世经 大黑不黑法（1）

“舌柔在口，齿刚易落。”在错综复杂、曲折微妙的人际关系中，刚正不阿如岳飞死于“莫须有”的罪名，完颜亮一心求胜将败退的数万金兵投入江中，结果被忍无可忍的士兵杀害。可见能忍别人所不能忍，做到趋轻避重、权衡利弊者，才能游历人生，保全己身。

坚则易断，柔则易曲

过于坚硬就会折断，过于柔软就会卷曲。金属过于坚硬就容易折断，皮革过于坚硬就容易破裂；领导者过于残忍、武断，大祸必然到来。灾祸的降临是从萌芽开始的。出现了祸乱的萌芽，如果不加警觉，不加防范，后悔就迟了。

岳飞被害死后，宋朝再也没有能常打胜仗的人了。金国的宰相完颜亮自视劳苦功高，连皇帝也看不顺眼，老觉得讨厌，便把完颜杀掉了，自立为皇帝，反正金朝乃番邦异族，不玩礼仪游戏，更何况礼仪讲了几千年的汉人不是也老搞篡权夺位的那一套吗？完颜亮上台后，将那些开国元勋们，不管老少，功劳多少，杀得个精光，还将他们的老婆、女儿，统统纳入后宫，供他淫乐。这一大帮人，都是完颜亮的叔母、姑妈、姐妹辈，但他已是贵为天子了，早和这一大帮人脱离了血统关系。“率土之滨，莫非王臣”，既是臣子，以自己的身躯侍奉皇帝，也就不存在乱伦关系了。即使乱伦，死后堕入十八层地狱，完颜亮也受得了、忍得住。

完颜亮还大兴土木，修建了新的首都。宋朝有一个书呆子，叫柳永，写了一首词，中有“三秋桂子，十里荷花”之句，被完颜亮看到了，顿生无限慕羡之意，自己的土地上黄沙遍地，尸横遍野，哪有江南那种锦绣繁华。脑子一热，便下令发兵江南，征讨宋朝。他的母亲徒单太后稍稍说了几句反对的话，便被力大如牛的完颜亮夺过卫兵手中的狼牙棒，将母亲活活打死。

完颜亮率兵60万人，一路所向披靡，毫不费劲地就攻到了安徽和县，然后令60万旱鸭子们收集船只，准备南渡长江。谁知虞允文带着残兵败将，驾着捉泥鳅的小船，蚂蚁似地出江作战，打败了完颜亮的第一

次进攻。完颜亮勃然大怒，将败退回去的金兵全部赶进江中喂鱼，自己带领大军，来到下游的瓜洲准备渡江。谁料想根据地大本营的人早已忍无可忍，趁他远在江北，发动兵变，拥立完颜雍为帝。消息传来，完颜亮深感不妙，怕受两面夹击，命令士兵强渡长江，江没渡成，金兵死伤惨重。完颜亮不但不安抚士卒，反而残暴地斩杀败兵，结果大部分士兵溃退回国，一部分士兵趁夜杀死完颜亮，揣着他的头回国报功升官去了。

破 釜 沉 舟

古代的军事谋略家们，常把生死关系当作调动将士战斗激情的最重要的杠杆，常用人为地陷部队于死地的办法，逼迫将士一心拼死杀敌并最后获得战争的胜利。如春秋时期的孟明祝“过河焚舟”，楚汉中韩信“背水一战”，都是人为地“陷于死地”的典型事例。而这种办法的要点就是将士兵置于生死关头，使他们只有死拼才能死中求生。

魏文帝时，曹丕打算迁移冀州士兵家属10万户，去充实河南。当时天旱，又闹蝗灾，老百姓没吃的，国家的各部门都认为这事办不得，而皇帝却决心很大，侍中郎辛毗和朝廷大臣们都请求进见。皇帝知道他们打算劝谏，满脸不高兴地等待他们，大家看到这光景都不敢说话。而当时的臣子辛毗抱定了必死的信念，决心为了百姓死谏曹丕。

谁知皇帝听罢辛毗的话，并不理睬他，站起来进入内宫，辛毗追赶上去，拽住皇帝衣服的后襟，皇帝奋力挣脱，而辛毗决不松手。皇帝大怒：“辛毗，你强迫我干什么？”

“现在搞移民，既丧失民心，又丧失钱财，我不得不力争啊！”辛毗大声疾呼，皇帝为他的真诚而感动，最终减少了一半移民。辛毗正是靠着这种死谏的精神使固执的魏文帝改变了主意。

今天人们已经很少面临生死的考验了，但面临重大的事业压力的情况仍然存在。美国芝加哥一家律师事务所有一位名叫莎莉·弗利安的女秘书。她可以同时用两部打字机打字，速度相当普通打字员的两倍。莎莉说她的的打字技巧是在工作压力很大的情况下练出来的。本来事务所有两位打字员，但一位突然生病请假。于是她开始练习用双手使用两部打字机，终于练出了一手超人的本领。可见很多情况下，当我们不人为地为自己的能力设置障碍的话，就不能够创造了不起的奇迹。

有人说，人类天生能刻苦耐劳，但台湾企业巨子王永庆却不以为然。他说，他小时候一大清早就得起来挑水，而每次他都是还未装满一缸水就疲倦得想休息，可是他母亲却说：“不行，再挑一桶。”当时他虽然实在累得不想动，但却不能不继续工作。因此王永庆认为，刻苦耐劳并非与生俱来，而是生活压力下锻炼的。有些人生活一富裕起来，勤劳也就跟着消失了。

既然我们知道了自己的弱点，就要时时刻刻提醒自己：别让惰性夺走了可能的成功，多给自己一些压力，多给自己一些置于死地而后生的机会，将会使你的办事能力得到超水平的发挥。

人心莫测，不得不防

人生之于世应该“害人之心不可有，防人之心不可无”。这条古训在某种程度上反映出人们看待这个世界的眼光，也演变成众多中国人的一种处世哲学。

矛盾，是由人们之间利益的差异性和价值取向的背离所引发的，当它激化到一定程度时，对手就有可能设计出种种圈套，骗你上当受挫，以达到自己的目的。

然而，生活中难免发生一些磕磕碰碰的小事，有的人心胸不够开阔，总以为别人算计他，终日疑神疑鬼，既伤神劳体，又不利于人际交往。因此，我们提倡“宰相肚里能撑船”的大将风度。

再则，有些东西不像圈套那么严重，只是有的人自我表现的欲望强烈一些，但是胆子又太小，不敢设什么圈套，爱耍些小聪明而已。对这种人，你不妨大度一些，让他自我陶醉一两回好了，这无伤大雅；若对方得寸进尺，你也不必过于认真，找个机会损他一回即可。如何巧妙地识破或确定别人给自己设的圈套，却是我们应该掌握的本领。首先应从双方有无利益冲突的角度考虑，因为它是彼此算计最常见的原因。其次分析对手的性格和胆量，以确定圈套的种类及复杂和危险程度。

还可以采取以攻为守的方法，故意透露一点儿信息给对手，表明你知道他们设的圈套，只是不明确说出来。倘若对手作贼心虚，会表现出来，若对手丈二和尚摸不着头脑，你便适当考虑可以排除有圈套的想法。

倘若你已掌握了某些证据，但还不充分，还想进一步识别庐山真面

目，那就要装着一无所知，态度表情要一如既往，以免打草惊蛇。

《厚黑学》　黑学处世经 大黑不黑法（2）

《厚黑学》黑学处世经 大黑不黑法（2）

第三章

大智若愚是迷惑对手、识破圈套最有效的办法。让对手以为你还被蒙在鼓里，使他戒心适当放松，便会导致他的某些失误和圈套的暴露，这样你就可以在有利的时机抓到最有力的证据。

倘若在证据确凿的情况下，你便可以毫不留情地揭露对方对你施以的种种阴谋伎俩，让他们的阴谋诡计在光天化日、大庭广众中曝光；也可以将计就计，以其人之道还治其人之身———在圈套中再设圈套，诱使对方上当。

在一般场合，光是不害人还不够，还得有防人之心。防人，防什么呢？就是防人性中的“恶”。世间有绝对纯良的“好人”，也有绝对奸邪的“坏人”，而绝大部分的人都是“好坏夹杂”，也就是“善”中存着“恶”，“恶”中也有“善”，只是程度有别罢了。

善与恶，每时每刻都存在于现实生活之中，人的观念之中也时时存在着善与恶。那么，人在什么时候会显露他的“恶”呢？就是在他想扩张他的欲望，或欲望受到危害的时候。换句话说：“善人”也会在利害关头显现出他的“恶”。例如有人为了升迁，不惜设下圈套打击其他竞争者；有人为了生存，不惜在利害关头出卖朋友；有人走投无路，狗急跳墙，于是行骗行抢。

在竞争愈演愈烈的社会中，同事之间也不可避免地会出现或明或暗的竞争。表面上似乎亲密无间，暗地里却勾心斗角，你一刀来我一枪。

古人告诫我们：“明枪易躲，暗箭难防。”既然告诉了暗箭难防，就是要你防呀！因为别人要害你，不会事先告诉你。那么该如何防？

不要被上面的大话吓懵了，先来个“巩固城池”，也就是让人摸不清你的底细，实际上的做法说简单也简单，就是不随便露出个性上的弱点，不轻易显露你的欲望和企图，不露锋芒，不得罪人，莫太坦诚，高深莫测。别人摸不清你的底细，自然不敢随便利用你、陷害你，因为你不给他们机会。

再来个“阻却来敌”之法，兵法云“兵不厌诈”，争夺利益时人心也不厌诈，因此对他人的动作也要有冷静客观的判断，凡异常的动作都有异常的用意，把这动作和自己所处的环境一并思考，便可发现其中奥妙。

该出手时就出手

作为朋友，最可喜的是能够友谊长存，和平相处，从彼此身上学习到优点与长处，使自己的道德与学问有不断的进步。而最可悲的莫过于失去彼此间的忠诚，做出损害对方名誉与地位的事情。

一般来讲，人在遇到打击时，如果打击的力量来自敌人，则可以用钢铁一般的意志去迎接、去回击，即使伤痕累累也不会垮掉；但如果打击的力量出自自己的朋友，那必然有内心受伤的感觉，更无法用坚强的意志去反抗了。这是人性的弱点，也更体现出人情的可贵。

是的，有什么比朋友的背叛更可悲的呢？曾国藩一生受儒学影响，所以养成了宁人息事的习惯，凡事以忍让为本，对朋友更是如此。李鸿章是其朋友之子，又由他一手调教出来，对于李鸿章的长短处他是一清二楚。他对李鸿章的评价是“人才可用，但为时尚早”，也就是说李鸿章的德业还未修成就过早地被提拔使用了。所以在日后，于私说，当曾国藩遇到难处，再求李鸿章的帮忙很难；于公说，当清政府想借李鸿章之手打击曾国藩时，李鸿章完全成了清廷的走狗，对他的老师一点儿也不留情。另一个由曾国藩培植起来的江西巡抚沈葆桢，则为了与曾国藩争夺江西的漕折和厘金，也翻脸成仇，奏章弹劾，使曾国藩非常难堪，无法下台。

对于朋友的不义，曾国藩的原则是忍，但忍到头来，郁气中结，伤及肝脾，导致饭后呕吐、牙痛、头脑晕眩、手脚抽筋，几至命丧。

其实，对于不义的朋友，最好的处理办法就是断义绝交，因为不义是他的错误，你大可不必拿来惩罚自己。既然他不义，你为何还忧心忡忡，顾及其名誉？对于不义小人应该毫不留情地打击他，打倒一个这世间就少一个，这还是为民除害呢。当然，我们也要分清朋友所犯一念之差的错误或无心的伤害与不义举动的区别，不要动不动就断义绝交。要知道，每当你从朋友之中除去一个人时，你的敌人阵营中就多了一股力量。因此，当你决心把他赶出朋友队伍的时候，千万要想好应变之计。

但是，在社会生活中，我们也常会因为各种原因而中断与某人交

往，那么在这种情况下，彼此间还能否称得上朋友呢？

其实，任何人的答案都会是肯定的。古诗词中有“海内存知己，天涯若比邻”之佳句。古文也有君子之交不在于什么形式，而在于共同的精神实质这一真谛。也就是说，即使中断了交往，我们也不应该忘了朋友。

传说当湘军攻破金陵之后，曾国藩曾上奏折说洪秀全的儿子洪福真积薪自焚而死，太平军余军已被斩杀净尽。但是，左宗棠得到的情报是洪幼主已率余部逃到湖州，于是他又向皇帝上了《攻剿湖郡安吉踞逆迭次苦战情形折》，报告有十余万“贼”借“伪幼主”之名在湖州活动。皇帝接到奏折后，大为不悦，认为曾国藩谎报了军情，于是下谕追查。曾国藩具折申辩，并将奏折抄录一份，送给左宗棠照看。这样做，照常人看来似乎是断交之举，而背后却有着很大的学问。

表面上，左宗棠的奏折是参了曾国藩一本，给了曾国藩一个欺主冒功的罪名，但实际上，左宗棠的奏折处处事实含混不清，使皇帝只能继续追查，而不能根据奏折定曾国藩的罪。曾国藩本是一名文臣，他在复奏中一定能给清廷造成一种湘军内部失和的假相，而又能为自己洗清罪名，表示出并无严重后患的意思。

果然，清廷在接到奏折后，认为湘军是起了内哄，可以利用这个机会使湘军分化瓦解，殊不知，这正中了曾、左两人之下怀。

曾国藩与左宗棠中断了交往，但真的也中断了友情吗？没有。我们可以在曾国藩逝世后，左宗棠为之所书的挽联中找到佐证。挽联云：

“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；同心若金，攻错若石，相期不负平生。”看来，左宗棠对曾国藩这个朋友的评价还不低呢。

用 好 感 情

我们看到许多人常常会无缘无故地发火，即进行言语攻击。通常这也可能是一种不自觉的行为。在这种情况下，最好的办法是等他发作完，然后再谢谢他如此明确而有力地表达了他的观点。如果我们懂得使用这种感情方面的技巧，通常总是会使发火者感到后悔，于是他也会变得更加温和。

有一个故事说明，即使事情办得很顺利，我们也要为对方付出一些情感，使他们为自己得到的感到自豪。

有一对夫妻住一层，一天晚上翻阅杂志，看到一个广告的背景图是一只手表。妻子评论道：“这是不是你见过的最漂亮的表？戴在你手上是不是显得美极了？”

《厚黑学》　黑学处世经 大黑不黑法（3）

《厚黑学》黑学处世经 大黑不黑法（3）

丈夫答道：“确实是美极了，我不知道得花多少钱，广告上没有标价。”

他们决定一块去寻找那只表。俩人都同意，如果找到后，只要不超过500美元就买回来。他们寻找了三个月，终于找到了。

“对啦!就是它!”丈夫道，“记住，”他补充道，“我们不能超过500美元!”

他们走进展厅。“哎哟，”妻子低声道，“表的标价是750美元。”“我们还是回去吧。我们说好了不超过500美元!还记得吗？”

“我记得，”丈夫道，“不过我们试一试少点儿卖不卖。我们已经寻找了这么久了。”他俩私下商量了一下，由丈夫任谈判代表，而500美元买到这只表的希望极小。

他鼓起勇气，亲自去对钟表售货员说:“我看到你们有只表要卖。我看了上面的定价，我还看到标价上有许多尘土，给它增添了古董的气氛。”既然勇气已经鼓起了，他就接着说道，“我告诉你我想干什么吧，我想给你的表出个价，只出一个价，就这个。我肯定这会使你震惊，你准备好了吗？”他停下来看看效果，“哎，我给你250美元。”

钟表售货员连眼睛也没眨一下:“给你，卖啦!”

丈夫的第一个反应是什么呢？兴高采烈吗？他是否对自己说:“我干得真好，给我买的东西削了这么多价？”见鬼去吧，不会的。你跟我一样清楚，因为我们都经历过类似的情况。他的最初反应是，“我多傻!我应该给这家伙出150美元。”你也会知道他的第二个反应是，“这只表一定有什么毛病。”

虽然看上去美极了，似乎走得也不错，但是他和他妻子总觉得不放心。

如果售货员是个懂事的、明白事理的和富有同情心的人，他就应该

把价钱一直说到497美元，从而使他们得到高兴和满意。如今他们省了247美元，却在精神的痛楚不安的账单上付出了比这个数字大两倍的东西。这次谈判的典型失误是把注意力完全放在价格这一方面了。

不久前，我在一家商店里听到一个小男孩儿对父母说:“如果我得不到一个玩具，我就躺在电梯上!”五分钟后，这个小孩儿从我身旁走过，我看到他腋下挟着一个玩具，脸上带着满意的笑容。如果这个孩子能够不断从这种威胁和发脾气中得到好处的话，那么这种战术就会印在他的脑子里，成为他控制别人的一种手段。

志不同、道不合，不足与谋

要结交真正的朋友，必须有共同的理想和抱负、共同的事业、共同的奋斗目标等，也就是要志同道合，否则就失去了建立友谊的重要基础。如是志不同，也就是两人的信仰、原则等不相同，即使成为朋友，最终也会分手。

志趣不同，特别是势利之交不可取。如果是信仰不同，所走的道路不同，更要当断则断。近代史上的文化伟人鲁迅先生，早年与林语堂的关系十分密切，可后来林语堂变了，声嘶力竭地提倡什么帮闲文学，鲁迅先生绝不迁就，对他一再提出批评。一旦事实证明他们之间的原则分歧无法弥合，鲁迅先生毫不犹豫地同林语堂分道扬镳了。鲁迅之所以与林语堂断交，是因为两人不是一个道上的人。

三国时代的管宁和华歆同窗求学、同席读书。管宁志趣高洁，把势与利看成粪土一般。而华歆则迷恋金钱、趋炎附势。管宁不愿与华歆为伍，把席子从中割开，两人分坐，以示绝交。两人绝交的原因并不复杂，实际上就是两人的志趣不同，可以说是背道而驰。华歆迷恋金钱、趋炎附势，是个十足的“势利眼”，这类人的眼睛总是向上，总攀高枝、抱粗腿，无非是要沾点儿光，捞点儿好处。

像华歆这样的人很多。古代有一位翟公，官居廷尉之职时，宾客盈门；待他被罢官后，宾客均作鸟兽散。后翟公恢复廷尉官职时，宾客们又都来了。翟公感慨万端，挥笔题词于门上：“一贵一贱，乃知交情；一贫一富，乃知交能；一生一死，交情乃见！”这种势利之交在今天也大有市场，一些人就是专好结交社会名流，趋炎附势，“借光”谋私。这种交情，毫无真情可言，表面上那些礼节客套、甜言蜜语，全是一片虚情假意。更有甚者，明里一把火，暗中一把刀。这样的交情，还是早早断了

好。如果只是碍于面子，不愿断交，那最终吃亏的还是你。

志不同、道不合而断交，这是正常的事情，但要做到朋友绝交不出恶声。这是因为：第一，倘若说了绝交者的坏话，等于承认自己认识人不清，没有眼光；第二，说他人坏话，诽谤他人，对方终究会有所耳闻，也会将自己的怨恨一股发泄。现实生活中有些人择友漫无目的，只要在一起饮酒，便称兄道弟，视为密友，便掏心剖腹，推心置腹，可谓酒肉朋友，这种关系往往靠不住。一旦遇事翻脸，立即口出恶语，互相谩骂不休，成为仇人。所以，交友时一定要慎重，即使绝交了也不要恶语谤人。否则，你就是没有风度之人，没有人敢接近你。

情义可以杀人

在中国古代历史上，政客所起到的作用都是不可忽视的。政客的行为代表了中国统治者的意志，他们在一定程度上影响着中国人的心理。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 梁山聚义，义孝当先

《厚黑学》厚结人缘的处世经 梁山聚义，义孝当先

宋江在江湖上的号召力一方面是来自于他讲义气、讲交情、对人厚；另一方面是因为在宋江的心里一直有着正统的儒家观念，他所做的全部都是为了让兄弟们共赴富贵，以取得美好的前程。不仅如此，宋江还以谦让的美德让众弟兄心悦诚服，而他对父母及朝廷的忠孝更是他日后成功的重要原因。

其一，宋江十分讲究仁义。宋江一怒之下杀了阎婆惜后，也被逼上梁山。众兄弟十分高兴，一起下去迎接。喝完接风酒，晁盖便请宋江为山寨之主，坐第一把交椅。宋江坚决不肯，便道：“哥哥差矣！感蒙众位不避刀斧，救拔宋江性命。哥哥原是山寨之主，如何却让不才坐？若要坚决如此相让，宋江情愿就死！”晁盖道：“贤弟如何这般说？当初若不是贤弟担那血海般干系，救得我等七人性命上山，如何有今日之众？你正是山寨之恩主。你不坐，谁坐？”宋江道：“仁兄，论年龄兄长也大十岁。宋江若坐了，岂不自羞？”再三推晁盖坐了第一位，宋江坐了第二位，吴学究坐了第三位，公孙胜坐了第四位。宋江道：“休分功劳高下，梁山泊一行旧头领，去左边主位上坐。新到头领，去右边客位上坐。待日后出力多寡，那时另行定夺。”众人齐道：“哥哥言之极当。”

宋江谦让山寨之主之举，更为其赢得了“义”的美名，也更加得到众位兄弟的敬重。

其二，宋江十分讲孝道。例如，宋江上山之后在筵上对众好汉道：“小可宋江，自蒙救护上山，到此连日饮宴，甚是快乐。不知老父在家，正是如何？即日江州申奏京师，必然行移济州，差落郓城县追捉家属，此事恐老父受惊，性命存亡不保。宋江想念：‘哀哀父母，生我劬劳。欲报深恩，昊天罔极。’因老父生育之恩难报，暂离山寨，欲往敝乡，去家中搬取老父上山，昏定晨省，以尽孝敬，以绝挂念。不知众弟兄还肯容否？”晁盖道：“贤弟，这是件人伦中大事，养生送死，人子之道。不成我和你受用快乐，倒教家中老父吃苦！如何不依贤弟。只是众兄弟们连日辛苦，寨中人马未定。再停两日，点起山寨些少人马，一径去取了来。”宋江道：“仁兄，再过几日不妨。只恐江州行移到济州，追捉家属，这一件不好。以此事不宜迟。也不须点多人去，只宋江潜地自去，和兄弟宋清搬取老父，连夜上山来。那时使乡中神不知，鬼不觉。

若还多带了人伴去时，必然惊吓乡里，反招不便。”晁盖道：“贤弟，路中倘有疏失，无人可救。”宋江道：“若为父亲，死而无怨。”宋江上梁山的当天，因心系老父安危，不顾众人劝阻，当日便独自下山去了郓城县。可见，宋江的所想所做，充分表现了他的忠义和孝顺，这也是他最为人所称道的地方。

谢金拒授，散财救困

宋江待人处世之厚，还表现在他不贪图钱财，无论是对他人还是朋友，他都解囊相助，而从不靠仗义取财，这从宋江婉拒晁盖等人赠送的谢金黄金一百两就可以看出来。

《水浒传》中记载，宋江放走晁盖之后，心里也暗自寻思：“晁盖等众人不想做下这般大事，犯了大罪，劫了生辰纲，杀了做公的，伤了何观察，又损害了许多官军人马，又把黄安活捉上山。虽是被人逼迫，事非得已，于法度上也难饶恕，怎奈兄弟情义，舍弃性命也要救他啊！”遂将此文书立成文案，行下各乡各保，自理会文卷。

一日宋江在县城外茶房吃茶，见一大汉去路边一个篦头铺里问道：“大哥，前面那个押司是谁？”篦头待诏应道：“这位正是宋押司。”那人提着朴刀，走到面前，深施一礼，说道：“押司认得小弟么？”宋江道：“足下有些面善。”那人便说找个僻静地方有话要说。两人来到酒楼上，拣个僻静阁儿里坐下。那汉倚了朴刀，解下包裹，撇在桌子底下，扑翻身便拜。宋江慌忙答礼道：“不敢拜问足下高姓？”那人道：“大恩人如何忘了小弟？”宋江道：“兄长是谁？真个有些面熟。小人失忘了。”那汉道：“小弟便是晁保正庄上曾拜识尊颜、蒙恩救了性命的赤发鬼刘唐便是。”宋江听了大惊，说道：“贤弟，你好大胆！早是没做公的看见，险些儿惹出事来！”刘唐道：“感承大恩，不惧怕死，特地来酬谢大恩。”宋江道：“晁保正弟兄们近日如何？兄弟，谁教你来？”刘唐道：“晁头领哥哥再三拜上大恩人，得蒙救子性命，如何不报。见今做了梁山泊主都头领，吴学究做了军师，公孙胜同掌兵权。林冲一力维持，火烧了王伦。山寨里原有杜迁、宋万、朱贵和俺弟兄七个，共是十一个头领。见今山寨里聚集得七八百人，粮食不计其数。只想兄长大恩，无可报答，特使刘唐赍书一封，并黄金一百两相谢押司，并朱、雷二教头。”刘唐便打开包裹，取出书来递与。宋江看罢，拽起褶子前襟，摸出招文袋。打开包儿时，刘唐取出金子放在桌上。宋江把那封书———就取了一条金子，和这书包了———插在招文袋内。放下衣襟，便道：“贤弟将此金子依旧包了，还放桌上。且坐。”刘唐吃了酒，把桌上金子包打

开，要取出来。宋江慌忙拦住道："贤弟，你听我说：你们七个弟兄，初到山寨，正要金银使用。宋江家中颇有些过活，且放在你山寨里，等宋江缺少盘缠时，却教兄弟宋清来取。"刚送走刘唐，做媒的王婆引着一个人过来见宋江。王婆指着那人对宋江说："押司不知，这一家儿从东京来，不是这里人家。嫡亲三口儿，夫主阎公，有个女儿婆惜。他那阎公，平昔是个好唱的人，自小教得他那女儿婆惜也会唱诸般耍令。年方一十八岁，颇有些颜色。三口儿因来山东投奔一个官人不着，流落在此郓城县。不想这里的人不喜风流宴乐，因此不能过活，在这县后一个僻静巷内权住。昨日他的家公因害时疫死了，这阎婆无钱津送，停尸在家，没做道理处。央及老身做媒。我道这般时节，哪里有这等恰好。又没借换处。正在这里走头没路的，只见押司打从这里过来，以此老身与这阎婆赶来。望押司可怜见他那个，作成一具棺材。"宋江道："原来如此，你两个跟我来，去巷口酒店里借笔砚定个帖子与你，去县东陈三郎家取具棺材。"宋江又问道："你有使用么？"阎婆答道："实不瞒押司说，棺材尚无，哪讨使用。其实缺少。"宋江道："我再与你银子十两做使用钱。"阎婆道："便是重生的父母，再长的爹娘。做驴做马报答押司。"宋江道："休要如此说。"随即取出一锭银子，递与阎婆，自回下处去了。

在这一段文字中，宋江既对自己救人的义举没有任何的后悔，而又对送到眼前的百两黄金毫不动心，他心中的情意之笃，可以说是无与伦比。在这样的情况下，他还能够对素不相识的人以重金进行救援，为死者买棺材厚葬，他的处世之厚可以说是举世无双。

《厚黑学》　黑学处世经 大黑不黑法（4）

《厚黑学》黑学处世经 大黑不黑法（4）

政客不但自己不讲道义，有时还利用道义枷锁来杀除异己。春秋战国时晏婴二桃杀三士的故事讲的就是政客晏婴利用道义来出卖齐国三位义士的经过，从中我们不难看出，“道义”在统治者眼里其实只是一种制君子不制小人的幌子而已。

春秋时期，齐国正卿晏婴偶然在一个场合碰上孙捷、田开疆和古冶子三人，结果三人竟无一人对晏婴施礼，这使晏婴非常气愤，于是对齐景公建议将此三人除掉，而且愈快愈好。齐景公经晏婴一番游说，终于同意除掉这三位勇士。可是，这三人力大无比，要派人去杀死他们绝对办不到，怎么样才能除掉这三位大力士呢？

晏婴是春秋时的一位足智多谋的名卿，他想了不多一会儿，便想出一计，然后对齐景公说：“我们派一个使者带两个桃子送给这三个人，并告诉他们，要他们按照自己的功劳而吃桃子，谁的本事最大，谁就可以得到一个桃子。”

结果三个勇士见了两个桃子后，根本就没想到这是害他们自相残杀的一个阴谋，公孙捷第一个表功：“我有一次空手制服了一头野猪，另一回我也只凭肉掌就捉住了一只猛虎，凭我的本事，我当然应该得到一只桃子。”说完即拿走了一只桃子。

田开疆第二个出场表功。他说：“有几次我是单枪匹马打跑了成群结队的敌人，凭我的本事，我当然也应该得到一只桃子。”说完拿走了另一只桃子。

古冶子最后一个轮到表功，桃子已没有了，于是怒气冲冲地对公孙捷和田开疆说道：“有一次，我跟随景公渡黄河，河里一只巨鼋抢走了我的左骖之马，窜进急流的河水之中。我潜入水中，在河底逆流百步，顺行九里，终于找到了巨鼋并将它杀死，找回了左骖之马。当我左手提着马尾巴，右手拿着鼋脑袋跳出水面时，岸边的人们还当我是河神呢。凭这本事，我难道不该得到一个桃子吗？你们两个难道就没有想到要为我留一个桃子吗？”说着古冶子抽出了宝剑。

眼看着一场恶斗就要开始，这时田开疆和公孙捷感到问心有愧了，觉得他们俩对不起自己的伙伴，二人一齐对古冶子说：“你的本事比我们大，你的勇猛比我们强，我们俩先拿了桃子说明我们有贪心，现在我们以死向你表示我们的忏悔。”说完二人拔剑自刎。

面对着两具尸体，古冶子的良心也深感不安了。他想：“两个同伴都死了，我一个人还苟活着，这叫做不仁；是我用言语吹嘘自己羞辱他俩，这叫做不义；如果我对自己的行为已经感到厌恶而不死，这又叫做不勇，我怎么能做这样的人呢？”于是也拔剑自刎。就这样，三个忠于情义的勇士被一个政客以所谓的道义骗杀了，义士的情感弱点就在于他们过于相信情义，而政客却是眼中根本没有情义，所以出卖情义的政客永为人们耻笑。

趋轻避重，权衡利弊

清朝皇太极去世后，立儿子福临为太子。福临为皇太极与孝庄皇太后所生，因而保护儿子的皇位就成了孝庄皇太后的终生使命。但是，由于当时多尔衮的权势异常强大，被命为摄政王处理朝政，并时有觊觎之心，使得福临的地位有不保之虞。

在福临羽翼未丰之时，孝庄皇太后首先考虑的是如何保全儿子的性命。惟一的选择，只有以嫂子之身下嫁小叔多尔衮，以此进行牵制。为了对付面临的危局，保护皇权不至旁落，孝庄皇太后以自己的风情和柔媚向多尔衮展开进攻。以孝庄皇太后的美貌，多尔衮实难拒绝，于是，二人终结为秦晋。多尔衮被控制在孝庄皇太后手中，纵有篡位野心，也慑于压力和孝庄皇太后的监视而无法有过分的行动。

后来，福临渐渐长大，身边已有了自己的心腹，培养起了自己的势力。为了彻底消除身边的隐患，孝庄皇太后终于不顾与多尔衮多年的夫妻情分，派人将他杀死。至此，迎来了顺治帝长达11年的统治。

俗话说的好，两害相衡趋其轻。其实说起来比较容易，但真做起来往往就需要有勇气了，因再小的“害”也是损失，更何况有时两种情况都属严重。

巴尼·罗伯格是美国缅因州的一个伐木工人。一天，他独自一人在森林里伐木，不慎被倒下的树压住了右腿。他试图把腿抽出来，可是办不到。腿被压得死死的，一点儿动弹不得。巴尼·罗伯格很清楚，他不能靠

等待，否则会因耽误得太长流血过多而死去。他拿起手边的斧子，狠命地朝树身砍去。可是由于用力过猛，三四下后，斧子柄便断了。还好，他又够着了电锯，开始用电锯锯树。但他很快发现，树呈45度角倒下，巨大的压力随时可能会把锯条卡住，那样，他只有束手待毙了。最后他下定了决心，拿起电锯对准了自己的右腿……他从树下解脱出来了，终于得救了，但他永远失去了右腿。

巴尼·罗伯格的选择对常人来说是难以想像的，但他是对的。失去一条腿总比失去整个生命要好得多。

《厚黑学》 黑学处世经 以黑反黑法（1）

《厚黑学》黑学处世经 以黑反黑法（1）

“以其人之道，还治其人之身”、“以牙还牙”、“以毒攻毒”等等都是对“以黑反黑”理论的高度概括。历史上以此为处世哲学的人，比如诸葛亮让周瑜偷鸡不成反蚀把米，包拯以暴制暴、铁面无私亲擒舅舅，海瑞以软钉子对付欺世盗名的鄢懋卿等，都是对“以黑反黑法”的成功运用。

以 硬 碰 硬

性格强硬型的人大致可分为两类：一是蛮横不讲理的人；一是智勇双全、艺高胆大的人。这两种人，都以不同的方式、手段在群体中树立起了不好惹的形象，相比较而言，都较少受气。

“软的怕硬的，硬的怕愣的，愣的怕不要命的”。这是人们在世代相袭的人际斗争中演绎出的至理名言。它告诉人们，
这“硬”的，“愣”的，“不要命”的，都不是省油的灯。我们俗称的“愣头青儿”、“刺儿头”、“泼皮无赖”等皆属此类。他们依仗自己拳大胳膊粗，似乎脚一跺，一方地皮就不敢不响，说起话来腔调也比别人高八度，动不动横挑鼻子竖挑眼，捏拳斜眼从鼻子里哼出一声：“怎么，不服？你小子敢跟老子试试？”自然，明智的人此时会念念不忘老祖宗的遗训：“知己知彼，百战不殆。”“好汉不吃眼前亏。”“我斗不过你，惹不起你，可躲得起。”

是的，这种肆意寻衅的无赖之徒，你纵然有一万个理，他那拳脚哪容你讲理去？此乃一种“强硬”，是一种极浅层的、低层次的硬，在社会低层次的群体中，非常吃得开。

这种类型的人，在他的一方宝地上，天王老子第一他第二，倒是不吃亏、不受气。但未免给别人施气太多，众叛亲离，左邻右舍如躲洪水猛兽，巴不得他暴死。

这种动不动就和人玩命的无赖之徒，无人格之尊，无信义可言，无原则可循，无道理可讲，貌似硬气十足，实则色厉内荏。有朝一日碰到茬上，硬对硬叫起真儿来，他会不惜五尺之尊，厚颜无耻地趴在地上称孙子。更有甚者，若对方是一位侠风义骨之士，在凛然正气的威胁之

下，这些平日里趾高气扬的“爷”立时会矮掉一半，其硬气更在不知不觉间已散到九霄云外，只剩一副空空的臭皮囊。如果作恶多端，积怨已深，此时便会四面楚歌。如《水浒》中被鲁智深大打出手的镇关西，强抢杨志宝刀不成反送自家性命的没毛大虫牛二等等，都是这类人物。就是我们在日常生活中也不难遇到这等货色的人物。

这种强硬之人，是粪坑里的石头———又臭又硬。万万不可效仿而贻误终身！这是人们对“性格强硬”理解容易出现的一大误区。

孔老夫子曾告诫后人：“己所不欲，勿施于人。”是的，我们自己不想受气，也不要施气给别人。我们讲性格强硬不受气，要的是堂堂正正的硬气，讲的是有理有义的浩然正气。硬气犹如一把随身佩带的宝刀，为的是保护自己，维护正义，击退邪恶，而非为虎作伥，乱伤无辜。

这种强硬型的人，善于把握事物的发展规律，抓住其中的道理，其行为符合绝大多数人的利益。他占据正义的一方，理直气壮。他不是拳大胳膊粗的貌似强大，不是恃强凌弱的无赖之徒。他的威力来自于正义而英勇的气势，来自于其人格的强大威慑力量。这种人，是无赖和邪恶的克星。他们唤醒的往往是人们的自尊、自信和良知，是一种人格的尊严和无畏。

这种强硬型的人，在自己的群体中为人尊敬，一般不会受气。他不会向困难低头，不会向恶势力折腰，即使受到侵害也能妥善处理、化解。因此，较少受气。此之谓：得道多助。

大多数人之所以不敢表现得硬气十足，并不是他们是非不分，更不代表着他们支持邪恶。只是人们在做事情之前，总要掂量一下，怕付出代价。因此，在很多情况下，明知对方缺乏正气，也不敢站出来抗争。而强硬型的人则不同，他们处世是非分明，原则性强，善于利用有利因素，这正是强硬型人的力量所在。

性格强硬的人处世时是否都应以眼还眼，以牙还牙？是不是动不动就捋起袖子指鼻子骂娘、以硬碰硬？其实，强硬是骨子里蕴含的内在素质，外化为行为并不是粗声大气，鲁莽行事，锋芒毕露，也不是得理不饶人，闹个天翻地覆。不受气是为了解决矛盾，而不是在于制造矛盾，扩大矛盾。在现实生活中，更多的情况下不宜用硬碰硬的方法。强硬也存在一个策略问题，应该适度选择。强硬不等于蛮横，不等于鲁莽，更不等于以硬碰硬。

性格强硬是一种不好惹的形象，这种强硬的形象一旦树立起来，就会变成一种“势能”和威信，可以收到一劳永逸的效果。聪明的人不仅仅拘泥于敢打敢闹，而是善于“蓄能”，把这种能量转化为内在的东西，只在必要的时候才表现出强硬的姿态，毕竟一个人不可能把全部精力都用在对付别人上，多数人都有更重要的正事要去做。

以 谎 治 谎

“以其人之道，还治其人之身”，具体引申开来，也就是以牙还牙、以谎治谎、以毒攻毒、以黑反黑等。它是人们常用来对付对方的一种反击方法，恰当地使用它不失为一种应变之道。

下面是以谎治谎之术在军事中的应用，将其借来用于处世中同样也很实用。

公元210年，周瑜率军于赤壁大战打败曹操后，立即派鲁肃出访刘备，向其索要借用的荆州。诸葛亮闻听此讯后，便对刘备说：“如果鲁肃提起索要荆州的事，您便放声大哭，哭到悲切的时候，我便有话说。”

鲁肃来到荆州，见到刘备，一阵寒暄之后，便开门见山说明来意，是专程来讨要荆州的。刘备掩面大哭起来，鲁肃莫名其妙地吃了一惊，问道：“刘皇叔为何如此悲痛？”诸葛亮此时便说道：“当初我们借用荆州时，曾许诺取下西川后便‘完璧归赵’。细想想看，刘璋是刘皇叔的弟弟，都是汉朝的骨肉同胞，如果使用武力去夺取他的地盘，恐怕外人唾骂；如果不去夺西川，而又把荆州交回东吴，又无处安身，实在两难，因此伤心难过。”紧跟着又说，“麻烦先生回东吴见吴侯之时，多美言几句，准把我们的难处禀告吴侯，宽容一些时候。”鲁肃作难地说：“如果吴侯不同意，又怎么办呢？”诸葛亮又说道：“吴侯连亲妹妹都嫁给刘皇叔了，怎么会不同意呢？希望先生能多说好话，准行！”鲁肃是一个忠厚老实的文官，也就相信了诸葛亮的话。

《厚黑学》　黑学处世经 以黑反黑法（2）

《厚黑学》黑学处世经 以黑反黑法（2）

鲁肃回东吴，如实地向周瑜作了汇报。周瑜一听，顿足埋怨道："您又中了诸葛亮的诡计啦！当初刘备投靠刘表时，就常有吞并的意图，何况对西川的刘璋呢？这只是借口罢了。现在我有一个办法，可以算计诸葛亮，只是您得再跑一趟。"鲁肃问是何计，周瑜说："你也别去见吴侯了，赶快去荆州对刘备说，如果刘备不好意思去夺西川，我们东吴出兵去取，得了西川后，作为嫁妆送给刘备，换回荆州，这样可以两全其美。"鲁肃说道："西川路途遥远，地势险恶，并非轻而易举可得的，都督您这计划是否行得通啊！"周瑜看到鲁肃如此认真的样子，便笑道："您老兄也太死心眼儿了，您以为我真地要为他去夺取西川？我只不过借口取西川，实际去夺荆州罢了。我军假道荆州时，向他们索要粮草，刘备必然出城慰劳我将士，到时趁机把他杀了，夺回荆州，以解我心头之恨，也免除老兄您的劳苦。"鲁肃依计行事，又星夜奔荆州而去。

诸葛亮得知鲁肃这么快又重访刘备，其中必有名堂，便对刘备说："我猜想鲁肃回去并没有见吴侯，只是到柴桑和周瑜商量了什么计谋，又来诱哄我们。接见鲁肃时，要见机行事，他说的话，只要我点头的，您就满口答应。"商量停当，静等鲁肃的到来。

鲁肃见刘备后，果真按照周瑜的吩咐谎称道："吴侯非常称赞刘皇叔的品德高尚，便与众将商量好了，东吴出兵替皇叔收服西川，然后以西川换荆州，当嫁妆送给皇叔，这样对两家都有好处。只是有点儿小小的要求，当我军经过荆州时，希望能供给些钱粮，以资谋师远征之用。"刘备见诸葛亮示意之后，便表示同意。同时诸葛亮自己也说道："如贵国雄师路过荆州时，我们自迎出郊外，犒劳三军，请转告吴侯和都督放心。"

鲁肃回到东吴，禀告周瑜，周瑜拍案大笑道："这次诸葛亮终于中我的计了！"随即禀告吴侯，任命甘宁为先锋，自己亲领徐盛、丁奉、凌统、吕蒙五万水陆大军，向荆州浩浩荡荡驶来。到了夏口，周瑜问道："荆州有人来迎接么？"糜竺对周瑜说道："皇叔便在城外等候，将与都督把盏接风。"周瑜自以为得计，大言不惭地说道："今日为你家的事出兵远征，犒劳军将可要丰富一点儿。"糜竺点头称是，辞别而回。

周瑜领着众将，策马直奔荆州城前，却不见刘备迎候，令军卒叫

门。城上军卒问道：“你等是谁？”东吴军卒答道：“我东吴周都督亲自到来，快快开门！”城上伏兵霍然而起，刀枪林立。城楼上赵云问道：“都督如何出动，究竟为何而来？”周瑜说道：“我是去替你们夺西川，你怎么会不知道呢？”赵云说道：“我家主公已识破了都督‘明取西川，实取荆州’之计，因此留我守城，看哪个轻易进城！”周瑜知情况有变，勒马便回。

这时候，只听见四面炮响，关公从江陵杀来，魏延从孱陵杀来，黄忠从公安杀来，张飞从秭归杀来，喊声震天，声言活捉周瑜。吓得周瑜大叫一声，箭疮复裂，坠落下马，幸亏被侍卫急救回船。军船驶至巴丘，得诸葛亮派人送来书信一封，拆开一看，信中既告以周瑜忠言，又刺得他痛处。周瑜读罢自叹不如诸葛亮，而后朝天长叹道：“既生瑜，何生亮！”连叫数声，便一命呜乎了！

周瑜企图以谎言让刘备上当，结果是自食其果，一命呜乎，偷鸡不成反蚀一把米。

以 毒 攻 毒

以毒攻毒，是一句中医术语。意思是要治疗那些毒性很大的病症，必须使用毒性也很大的药物。以毒攻毒的方法，同样也可以应用于社会生活之中，对那些冥顽不化、别有用心的人或者某些心地不善的人，其言听视动、所作所为，很难用理说服，更难改变时，可采取以毒攻毒的办法，必能收到比较明显的效果。

古代时，李怀光秘密与朱泄勾结谋反，他们密谋的事，已经显露出迹象。这时，与其一起带兵的李晟多次上书朝廷，恐怕出现事变，被这二人火并，又请求将军队移至东渭桥。皇帝希望李怀光能改邪归正，使之为朝廷出力，所以李晟的奏文一直被压下来了。李怀光想推迟交战的日期，并想激怒众卒，强化叛乱的群众基础。

李怀光对众士卒说：“我们诸军的粮食供应特别少，而神策军（李晟）的粮食却特别优厚，厚薄不均，难以打仗。”皇上正在为军粮不足而忧虑，对李怀光的不满很觉为难。如果粮食供应各军拉平，无力办到；可不拉平，李怀光的怨气无法消除，众军的军心也可能因此涣散。为此，派陆贽到李怀光的军中慰问，还召来李晟共议军粮的事。

李怀光想逼迫李晟自己提出减少军粮的意见，使其在士卒中失去威

信，为自己以后的叛变提供方便，于是说道:“兵士们一样与敌人打仗，可军粮供应却不同，这怎么能使将士们齐心协力地去打仗呢？”陆贽没说话，多次转头看李晟。李晟却静静地说：“你是元帅，可以发号施令；我率领的一个军不过是指挥而已，至于增减粮食，应该由你决定。”李怀光默然不语。

李晟的成功就在于采取了以毒攻毒的心术。李怀光想把减少军粮的罪名加在李晟的头上，从而使李晟的将士对他不满；李晟针锋相对以牙还牙，逼迫李怀光说出减少军粮的话，将自己一军将士的怒气发泄到李怀光身上。就这样，一个不受人欢迎的皮球，又被踢回去了。李晟成功了。

传说中河伯娶亲的故事也是一例。

先秦魏文侯用西门豹做邺县县令。不知从何时起，邺县的巫婆和地方恶棍搞了个为“河伯娶媳妇”的把戏，年年如此，不知坑害了多少良家女子，也不知诈取了多少不义之财。西门豹到邺后，了解了这一情况，决定以毒攻毒，杀一儆百。

到了为河伯娶媳妇的日子，老巫婆领了许多弟子还有地方恶棍们都到了现场，有不少人围观。西门豹也亲临现场，说是为百姓祈祷，以求神明保佑。西门豹命令将准备好的河伯媳妇带来亲眼看看，他打量着这位姑娘说：“这个姑娘不太漂亮，恐怕河伯不能满意。巫婆可给河伯捎个话，我想过几天选一个更好的送给他。”说罢，不由分说就叫人把巫婆扔到河里去了。然后，西门豹就站在河边，恭恭敬敬地耐心等待。过了一会儿，又说：“这个老太太年龄太大了，弟子们快下去催催她。”接着又扔进去三四个小巫婆。然后，还是恭敬地站在那里。过一会儿又说：“巫婆们皆女流之辈，话说不清楚，辛苦里老们再走一趟。”说完，把里老扔下去了。西门豹还是那样恭恭敬敬地站着。过了半晌，还没有动静。西门豹说：“河伯把客人留了这么久呀！还是劳驾廷椽、豪长们走一遭吧。”

廷椽、豪长听了，吓得面如土色，趴在地上，乞求饶命。这时，西门豹才严肃地训斥说：“哼！哪有什么河伯！都是你们谣言惑众，坑害良家百姓。从今以后，谁再敢说为河伯娶媳妇，这就是下场！”

从此，再也没人提为河伯娶媳妇了。

《厚黑学》　黑学处世经 以黑反黑法（3）

《厚黑学》黑学处世经 以黑反黑法（3）

西门豹治巫是一则千古流传的佳话。其实西门豹的逻辑极其简单：既然河伯要娶媳妇，那就是说他和人一样具有感情和思想，那就请你们作为我的代表去和河伯对话吧！巫婆和三老们哑巴吃黄莲，有苦说不出，做了自己所造谎言的牺牲品！

还有一个很有趣的例子。有一对兄弟因为分家产闹起纠纷，都说自己分的少，对方分的多，争持不决，告到相府。有个叫张齐贤的人说："这事用不着府台大人处理，我就能解决。"

张齐贤坐在相府大堂之上，召来告状的两兄弟，问："你们不是都认为对方分得多自己分得的少么？"两兄弟说："是的。"张齐贤说："那么，好吧，留下记录。"等两个人都在记录上签字之后，张齐贤召唤来两个衙役，让他们监督那兄弟二人互换财产，甲搬到乙家去，乙搬到甲家去，什么东西都不许动。那兄弟二人听到这个判决，你看看我，我看看你，都无话可说了。

张齐贤的逻辑也是再简单不过了：既然你们都认为对方的比自己的多，那么，我满足你们的要求，把你认为多的那份财产判给你，看你怎么办？

以毒攻毒常常有一矢中的、无可反驳的功效，但在社会竞争中切不可随意使用，因为这一方法的运用结果，常常使竞争双方处在对立的状态。心力高超的竞争者除非万不得已，绝不为自己增加更多的敌人和对手，所以，以毒攻毒应谨慎用之。

以 暴 制 暴

宋朝在仁宗时期，出现了一个不畏权贵的清官包拯。

包拯字希仁，庐州合肥县人。父亲包令仪官居朝散大夫、虞部员外郎，管理山泽苑林。仁宗天圣五年，包拯初举进士，授建昌知县，后担任过监察御史、三司户部判官、京东转运使、工部员外郎、龙图阁直学士。后因他儿子包意死了，心情沉郁，要求到小地方做官，仁宗准许。他先是担任扬州知州、后徙庐州（今合肥市）。

包拯一到庐州，合肥县衙门告状的人忽然多了起来。包拯亲到合肥县衙，审理百姓的诉状，原来好多人是告包拯的舅舅，强占民田，横行不法。包拯问县令：“这些案件为何不审理？”

“那些人都是无理取闹的，我已命人把他们赶跑了。”

包拯听了很生气，厉声问道：“你怎知是无理取闹？身为县令，你当为民作主。你却不察案情，反把告状的人赶跑，理应将你查办。姑念你是初犯，暂且放过。你现在要加紧审理！”

县令心情矛盾。按法，就该逮捕包拯的舅舅，这岂不伤了包拯的面子？因此，他吞吞吐吐地说：“包大人，这次案子就算……”

“你无法审理，可将此案报到州里。”说罢，包拯离开了县衙。

数天之后，包拯派捕快将舅舅缉拿归案。包拯夫人董氏劝他留点儿情面，免得让乡人数说包拯无情无义。包拯说：“不是我包拯无情无义，是舅舅太不自爱，我坐镇庐州，更应执法严明，不徇私情。舅舅伙同一些乡绅横行乡里，弄得民怨载道，合肥县令不敢管。我如宽恕了他，不拿他开刀，这庐州会弄成什么样子？”

当第二天包拯要去审案时，儿媳崔氏立来求情。因为包拯之子包意死后，崔氏全靠舅舅照料。包拯对儿媳说：“舅爷照顾你，我都知道，可他犯了法，我如不执法，告状的百姓能心平吗？”

包拯亲自审理舅舅的案件。他把平民百姓送来的一份份状子摆在面前，又令衙役找来原告和主人，然后让衙役将舅舅带上大堂。舅舅一抬头，看见坐在堂上审他的是自己的外甥，气得扑上前去要打，立刻让衙役拉开了，但舅舅嘴里还在骂包拯不仁不义。

包拯怒喝道：“大胆罪犯，你为非作歹，扰乱乡里，不但不老实认罪，反辱骂本官，是何道理！拉下去，打！”

衙役立刻将舅舅拉下，重打四十大板。那些同舅舅一起横行霸道的乡绅都在府衙门外等候，当他们听到“啪啪”的板子声，一个个面面相觑，吓得颤抖起来。

从此以后，这些家伙再也不敢为非作歹了。

以 牙 还 牙

明朝清官海瑞曾用“以牙还牙”计，好好整治了奸相严嵩义子鄢懋卿一番。

海瑞在淳安县做知县时，正值大奸臣严嵩在朝廷中红得发紫。严嵩的干儿子鄢懋卿依仗严嵩的权势为所欲为，是严嵩最忠实的走狗和最凶恶的爪牙。一次，鄢懋卿到东南沿海搞所谓的“考察”，这家伙每到一地，排场阔绰得难以形容，敲诈勒索明目张胆，单在扬州一地就搜刮到几百万两银子。到了杭州，所有的官员都诚惶诚恐地围着他忙得团团转，惟恐得罪了他。他们还物色了许多美貌的年轻女子供他淫乐。他坐的是八人大轿，但轿夫却用了一百多人。

鄢懋卿虽然这样骄奢淫逸，但还经常做做勤俭朴素的表面文章，为自己装装门面，他这次所谓的“考察”也是这样。他在将进入包括淳安县在内的严州府地界时，表面上明文告示各县，宣称自己生性简朴，不喜欢别人逢迎，各地迎接款待，都应该俭朴节约，不要过分奢华，浪费钱财。

海瑞早就知道鄢懋卿卑鄙无耻、贪得无厌，自然不相信他这些专门用来欺世盗名的花言巧语。不过，不妨利用这一点来治一治这个不可一世的家伙。可是，他知道，鄢懋卿是严嵩的干儿子，硬碰硬自然不行，得另想办法，要让鄢懋卿有所收敛，而又没地方发泄。

眉头一皱，计上心来。海瑞召来一个小官吏，吩咐他到各地探听，看看鄢懋卿到各地到底搜刮了多少钱财，而各地为了迎接他又花费了多少财物。海瑞要人将各项费用详细列出，然后给鄢懋卿交了一个报告，上面写道：“鄢懋卿大人：据我所知，大人这次视察，各地花费很大。大人每到一地，各地无不借机花天酒地奢侈无度来逢迎大人，这显然不符合大人向来简朴节俭、不喜逢迎的作风。现在大人马上就要驾临我县，我们为此深感为难，如照大人通知上所说的节俭办事，深怕获简慢之罪；大肆招待，又怕违背了大人体贴平民百姓的本意。请问大人，我们怎样办才好？”

鄢懋卿见了海瑞的报告，知道海瑞这是有意与自己过不去，心里恨得咬牙切齿，但又知道海瑞是个铁面无私的知县，弄不好自己难以下台，所以只好在海瑞的报告上愤愤写下几个字：“当然照正式通知办事。”

后来，鄢懋卿干脆绕道而行，没有进入严州地界———他怕去碰海瑞的软钉子。

海瑞的软钉子并不软，不可一世的鄢懋卿碰得疼痛难忍，却又无处发泄。

在职场上，斗智斗勇，需要以其人之道，还治其人之身；在商场上，为了取得胜利的主动权，也需要适时采取以其人之道，还治其人之身，以此确保稳操胜券；同样，在处世中，对那些欺世盗名的小人，也可以不失时机地运用此法。

见 机 行 事

婉转地批评别人，不逞一时的刚勇，同样能达到批评对方的目的。在西汉时期，汉武帝身边有个大臣叫东方朔，头脑聪明，言词流利，又爱说笑话，当时人称他为滑稽派。

《厚黑学》 黑学处世经 以黑反黑法（4）

《厚黑学》黑学处世经 以黑反黑法（4）

有一次，汉武帝让手下的人玩“射覆”的游戏，东方朔连猜连中，得了很多赏赐。汉武帝身边有个姓郭的舍人，也很聪明，能言善辩，见东方朔这么得意，很是眼红，就对武帝说：“东方朔刚才都是碰运气，并不是真会猜。现在我来藏一样东西，如果他猜中，我愿意挨一百板子；要是猜不中，您把刚才赏他的东西都给我。”结果东方朔又猜对了。汉武帝命令左右打郭舍人的屁股，郭舍人痛得直喊“哎哟”。东方朔嘲笑他说：“呸！口上没有毛，声音叫嗷嗷，屁股翘得高。”郭舍人又羞又气，喘息着说：“东方朔辱骂皇上的随从，该杀头。”汉武帝问东方朔：“你为什么骂他？”东方朔急中生智，回答：“我怎敢骂他？是让他猜谜语呢。”武帝又问：“怎么是谜语？”东方朔信口胡编道：“口上没毛是狗洞，声音叫嗷嗷是鸟儿在喂小鸟，屁股翘得高是白鹤弯腰啄食。”武帝见他说得头头是道，没法再追究，郭舍人只好吃了个哑巴亏。

又有一次过节，汉武帝下令把肉赏给身边的官员、随从们，可是执行命令、主管分肉的大官丞迟迟不来。东方朔对同事们说：“今天过节，该早点儿回去，请原谅我占先了。”说着拔出剑来，割了一块肉走了。大官丞知道后报告给汉武帝。第二天，东方朔进宫来，汉武帝责备他：“昨天你为什么不等大官丞来宣布命令就擅自割肉？”东方朔赶紧脱下帽子，跪在地上请罪。汉武帝说：“你起来，自己责备自己吧！”东方朔拜了两拜，爬起来，像背书一样有板有眼地说：“东方朔，你过来！东方朔，你过来！你接受赏赐不等命令，多么无礼啊！拔出剑来就割肉，多么豪壮啊！只割一小块，多么廉洁啊！回去送给妻子，又多么有爱心啊！”汉武帝忍不住笑，便说：“让你责备自己，你倒夸起自己来了！”不但没办他的罪，还赏给他一担酒、100斤肉，让他带回去给妻子。

对于皇帝的指责，不是强辞夺理，而是机智应对，有理有节，这其实就是忍。东方朔忍住心中对他人的不满，忍住对告发者的气愤，不失时机地批评他人的错误，又保全了自己。

容 人 之 过

宋朝郭进任山西巡查时，有个军校到朝廷控告他，宋太祖召见了那个告状的人，审训了一番，结果发现他在诬告郭进，就把他押送回山

西，并给郭进处置。有不少人劝郭进杀了那个人，郭进没有这样做。当时正值北汉国入侵，郭进就对诬告他的人说：“你居然敢到皇帝面前去诬告我，也说明你确实有点儿胆量。现在我既往不咎，赦免你的罪过，如果你能出其不意，消灭敌人，我将向朝廷保举你。如果你打败了，就自己去投河，别弄脏了我的剑。”那个诬告他的人深受感动，果然在战斗中奋不顾身，英勇杀敌，后来打了胜仗，郭进不记前仇，向朝廷推荐了他，使他得到了提升。

容忍别人对自己所犯的过错，不记仇，别人必然以自己的一技之长来酬答你。宽容自己的仇人，仇人会良心发现，必会找机会以死来报答。原因在于你不记他的过错，给他以希望，他要报恩的感情存于胸中，所以一旦人的能量、才技被发挥出来，就能干一番大事业，对己、对人、对社会都是一大贡献。那些专门去收集别人的过错、去寻找仇人的人，与郭进不杀自己的仇人相比，不是太愚蠢了吗？

东汉时有个叫苏不韦的，他的父亲苏谦曾做过司隶校尉。李皓由于和苏谦有隙，怀着个人私愤把苏谦判了死刑。当时苏不韦只有18岁，他把父亲的灵柩送回家，草草下葬，又把母亲隐匿在武都山里，自己改名换姓，用家财招募刺客，准备刺杀李皓，但事不凑巧，没有办成。很久以后，李皓升迁为大司农。

苏不韦就和人暗中在大司农官署的北墙下开始挖洞，夜里挖，白天躲藏起来。干了一个多月，终于把洞打到了李皓的寝室下。一天，苏不韦和他的人从李皓的床底下冲出来，不巧李皓上厕所去了，于是只能杀了他的小儿子和妾，留下一封信便离去了。李皓回屋后大吃一惊，吓得在室内布置了许多荆棘，晚上也不敢安睡。苏不韦知道李皓已有准备，杀死他已不可能，就挖了李家的坟，取了李皓父亲的头拿到集市上去示众。李皓听说此事后，心如刀绞，心里又气又恨，又不敢说什么，没过多久就吐血而死。

李皓只因一点儿私人恩怨，就置人于死地，而苏不韦一生之中只为报仇，竭心尽力。李皓不忍私仇，结果招致老婆孩子被杀，死了的父亲也跟着受辱，自己最终气愤而死，被天下人耻笑，实在是太愚蠢了。

击 强 避 弱

在人际交往中，有可能会遇到各种不同性格、不同类型的人，怎样抓住他们的特点与之进行交往大有学问。总起来说，采用“以黑反黑”，

击其强、避其弱是一种很奏效的方法。

一、如遇沉默寡言的人

和不爱开口的人交涉事情，实在是非常吃力的。因为对方太过沉默，你就没办法了解他的想法，更无从得知他对你是否有好感。

我曾经遇到一位新闻记者，他为人沉默寡言，根本就不像是个记者。不论你和他说什么，他总是沉默以对，你真是拿他没办法。当有人给他介绍广告客户时，他也只是淡然地说声：“喔！是这样啊。”然后手持对方名片，呆呆地看书。

对于这种人，你最好采取直截了当的方式，让他明确表示“是”或“不是”，“行”或“不行”，尽量避免迂回式的谈话。你不妨直接问他：“对于A和B两种办法，你认为哪种较好？是不是A方法好些呢？”

二、如遇深藏不露的人

我们周围存在着许多深藏不露的人，他们不肯轻易让人了解其心思，或知道他们在想些什么，有时甚至说话不着边际，一谈到正题就“顾左右而言他”。

双方进行交涉，其目的乃在于了解彼此情况，以使任务圆满达成。因此，双方经常挖空心思去窥探对方的情报，期待对方露出他的“庐山面目”来。

但是，当你遇到一个深藏不露的人时，你只要把自己预先准备好了的资料拿给他看，让他根据你提供的资料，做出最后决断。

人们多半不愿将自己的弱点暴露出来，即使在你要求他供出答案或做出判断时，他也故意装作不懂，或者故意言不及义地闪烁其词，使你有一种“高深莫测”的感觉。其实这只是对方伪装自己的手段罢了。

三、如遇草率决断的人

这种类型的人，乍看好像反应很快:他常常在交涉进行到最高潮时，忽然做出决断，予人“迅雷不及掩耳”的感觉。由于这种人多半是性子太急了，因此，有的时候为了表现自己的“果断”，决定就会显得随便而草率。

我有一位结交多年的老朋友，当我们二人不在同一家公司上班时，我总认为他是不可多得的干才，待我们一起共事时，我才发觉他有个毛病，就是决断过于草率。

像他这样的人，经常会错误地领会别人的意图，也就是说，由于他反应太快，每每会对事物产生错觉和误解。其特征是：没有耐心听完别人的谈话，往往断章取义，自以为是地做出决断。如此一来，虽使交涉进行得较快，但草率做出的决定，多半会留下后遗症，招致意料不到的枝节发生。

从事交涉，总是要按部就班地来，倘若你遇到上述这种人，最好把谈话分成若干段，说完一段（一部分）之后，马上征求他的同意，没问题了再继续进行下去，如此才不致发生错误，也可免除不必要的麻烦。

四、如遇冥顽不化的人

顽强固执的人是最难应付的，因为无论你说什么，他都听不进去，只知坚持一己的意见，死硬到底。跟这种顽固分子交手，是最累人且又浪费时间的，结果往往徒劳无功。因此，在你和他交涉的时候，千万要记住适可而止；否则谈得愈多、愈久，心里愈不痛快。

对付这种人，你不妨及时抱定早散、早脱身的想法，随便敷衍他几句，不必耗时自讨没趣。

五、如遇行动迟缓的人

对于行动比较缓慢的人，最需要耐心。

譬如，我所认识的一位年轻而稍显肥胖的G小姐，也许因为体型的关系，看她做起事来，总是比别人慢半拍，工作效率总比别人差一点儿。严格说起来，倒不是她的办事能力不如其他同事，只不过她做起事来太过于慢吞吞而已。

与人交际时，可能也会经常碰到这种人，此时你绝对不能着急，因为他的步调总是无法跟上你的进度，换句话说，他是很难达到你的预定计划的。所以，你最好按捺住性子，拿出耐心，尽可能配合他的情况去做。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚黑无形的待友学

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚黑无形的待友学

世上千般好，处世万般难。上帝赐予每人一颗心，却让它隐藏在最深处。人的思想要用语言来表达，人的尊严要靠面子来维护，人的交流要靠感情来维系。所以，人心难测，人言可畏；人情难却，人缘难结。新处世观说到底就是要正确处理心、嘴、面子和感情之间的关系，那么天下人的心计尽在你的预示之中了，如能灵活运用，那么处世将不再难。社会是一个旋转的大舞台，处世是一道难解的方程，解题的诀窍在于以不变应万变。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚与黑处世楷模刘备

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚与黑处世楷模刘备

任何有远大抱负想成为天下之首的人，没有一个人能够顺理成章、安安稳稳地登上皇帝的宝座，更何况是在三国诸候争霸的时期，能以厚黑处世而被称为楷模的惟有刘备一人。以仁爱的姿态对待结拜兄弟，以体恤之心对待谋士，以不忌冷淡而三顾茅庐求诸葛亮出山，以仁义之德欲擒故纵赢得徐州，然而其最终的目的只有一个———成为一世之王。

韬光养晦，借雷巧掩饰

“曹操煮酒论英雄，关公赚城斩车胄”，讲述了一个刘备借雷巧掩饰的智谋故事。

刘备投靠曹操之后，仍然雄心壮志未减。同时刘备也防备曹操的谋害，于是他就在住处后院种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。关羽、张飞对此不解，问道：“兄长你不留心天下大事，却学小人之事，为什么呢？”刘备说：“这不是二位兄弟所知道的。”二人也就不再多言了。

一天，曹操派人请他去赴宴，刘备不知曹操用意，心里忐忑不安。酒到半酣，忽然阴云密布，骤雨将至。曹操突然问道：“玄德久历四方，一定非常了解当世的英雄，请说说看。”刘备便历数了袁术、袁绍、刘表、孙坚、刘璋、张鲁、张绣等人。不料，曹操鼓掌大笑道：“这些碌碌无为之辈，何足挂齿！”刘备说：“除了这些人之外，我实在不知道了。”曹操说：“凡是英雄，都是胸怀大志，腹有良策，有包藏宇宙之机，吞吐天地之气。”刘备说：“那谁能担当此英雄之名呢？”曹操先用手指指刘备，又指指自己，说：“当今天下英雄，只有您和我曹操了。”刘备闻听此言，心中一惊，手中所持的筷子不慎掉到地上。正巧这时外面雷声大作，刘备灵机一动，便从容俯下身去拾起筷子，说：“一震之威，乃至于此。”曹操笑着说：“大丈夫也怕雷震吗？”刘备说：“圣人云：‘迅雷风烈必变’，怎能不怕呢？”就这样，刘备把自己闻言失态的惊恐轻轻掩饰而过，曹操也就不再怀疑刘备有野心了。

曹操自以为是英雄，心里又害怕刘备与之敌对，一向只是小心相待，没有当面说出，可是酒后吐真言，不觉顺口说出。刘备在投靠曹操期间一直装呆，如今却被曹操一语道破，心中哪能不惊？于是筷子不觉

滑落地上。为什么曹操一说，刘备亦是英雄，刘备便举止失措？原因是刘备虽投靠曹操，却始终不甘寄人篱下，始终图谋东山再起。但是曹操生性机敏，怎会对刘备的失态不生疑心。于是刘备趁雷声大作，从容俯下身去拾起筷子，说：“一震之威，乃至于此。”亏此一语随机应变，当即把自己的失态行为掩饰过去。又说：“圣人迅雷风烈必变，安得不畏？”淡淡一语，妙在有意无意之间把曹操也瞒过去了。刘备随机应变，借雷巧饰自己的失态，使曹操对他没起疑心，实在机警敏锐过人。

古人云：“木秀于林，风必摧之。”锋芒毕露的人很容易遭到别人的非议和敌视，在人生的舞台上尤其如此。刘备在三国时期，善于保存自己，激流勇退，但他并不是消极地避凶就吉，而是为了养精蓄锐，待机而动，因为刘备懂得韬光养晦。《周易·系辞下》：“尺蠖之屈，以求信也；龙蛇之蛰，以存身也。”刘备隐藏自己的才华，隐蔽自己的真实企图，只因当时自己力量不足，处于劣势时首先要保全自己，这样才会有日后东山再起的机会。可见刘备的深谋远虑。

欲擒故纵，三让徐州

从刘备欲擒故纵，三让徐州的故事中，也体现出了他的深谋大略。

汉献帝初平四年（183年），割据兖州的曹操派遣泰山太守应劭往琅邪迎其父曹嵩及家人百余口到兖州。途经徐州时，徐州牧陶谦为交好曹操特派都尉张护送曹嵩一行。不料都尉张杀死曹嵩及其家人，席卷财物逃跑了。于是曹操便把账记在陶谦身上，以为父报仇为名，发兵攻打徐州。

陶谦面对兵临徐州城下的曹操大军，自知难以抵敌，便采纳别驾从事糜竺的建议，请北海相孔融、青州刺史田楷前来相救。孔融请刘备同去救陶谦。刘备遂欣然带领关羽、张飞、赵云和数千人马奔赴徐州。

来到徐州城下，刘备率军与曹军于禁所部小试锋芒，初战告捷，使久被曹军围困的徐州暂时缓解了危机。于是陶谦急令将刘备迎入城内，盛宴款待。陶谦席间主动提出将徐州让给刘备，并对刘备恳切地说：“当今天下大乱，国将不国；公乃汉室宗亲，正当为国出力。老夫年迈无能，情愿将徐州相让，公勿推辞。我当自写表文，申奏朝廷。”刘备闻言愕然，急忙推辞说：“我虽是汉室苗裔，但功德不足称道，任平原相犹恐不称职。我本是为了义气前来相助，您这样说，莫非怀疑我有吞并之心？”陶谦表白说：“这是老夫推心置腹之言，决非虚情假意。”但刘备只

是推辞，终不肯接受。糜竺见二人再三辞让，便说：“现在兵临城下，且当商议退敌之策。待事平之后，再议相让不迟。”于是刘备写信给曹操，希望曹操以国家大义为重，撤走围困徐州之兵。恰好这时吕布攻破兖州，进占濮阳，威胁曹操后方，因而曹操便顺水推舟，卖个人情，接受刘备建议，退兵而去。

陶谦见曹军撤走，徐州转危为安，便差人请刘备、孔融、田楷等入城聚会，庆祝解围。饮宴既毕，陶谦再向刘备提出让徐州。刘备说：“我应孔融之约救援徐州，是为义而来。现在若无端据有徐州，天下将以为我是不义之人。”糜竺、孔融及关羽、张飞等皆纷纷劝刘备接替陶谦治理徐州。刘备苦苦推辞说：“诸位欲陷我于不义吗？”陶谦推让再三，见刘备终不肯受，便说：“如您必不肯受，那就请暂驻军近邑小沛，以保徐州，如何？”众人也都劝刘备留驻小沛，刘备方始同意。

不久，陶谦染病，日渐严重，便派人以商议军务为名，把刘备从小沛请来徐州。陶谦躺在病榻上对刘备说：“今番请您前来，不为别事，只因老夫病已垂危，朝夕难保；万望您以汉家城池为重，接受徐州牌印，老夫死亦瞑目！”刘备说：“可让您的二位公子接班。”陶谦说：“其才皆不能胜任。老夫死后，还望您多加教诲，千万不能让他们掌握州中大权。”刘备还是辞让，陶谦便以手指心而死。陶谦死后，徐州军民极力表示拥戴刘备执掌州权，关羽、张飞也再三相劝。至此，刘备才同意接受徐州大权，担任徐州牧，不但博取仁义忠厚之名，而且还赢取了民心。

刘备之所以三辞徐州，是出于对当时情势的清醒认识。当时的徐州正处于四战之地，野心勃勃的曹操正虎视眈眈。一旦接管，兵锋相向自不待言。此外，邻近的军阀如袁术、吕布、袁绍之辈都在觊觎着具有重要战略意义的徐州，怀有兼并野心，这些都是潜在的危险。由此可见，当时的徐州并不是一颗好吃的果子，弄不好就会有惹火烧身的危险。即使徐州牧陶谦真心相让，其部下能否心悦诚服？都是很现实、很严重、很迫切的问题，不容刘备不顾虑！当然，具有重要战略地位的徐州，对于刘备来说，毕竟具有巨大的诱惑力。因而陶谦一死，在外有北海相孔融的支持、内有糜竺及徐州军民的广泛拥戴的情况下，刘备便不失时机地同意接替陶谦任徐州牧，将徐州据为己有。

赢得人心，遣徐孝母

在赢得人心方面，刘备也常常高出别人一招。例如，在曹操率军欲取荆州，派曹仁等将领带三万兵马向新野进攻的时候，面对十倍于己的

敌人，刘备听取了徐庶的计谋，接连两次把曹军打得丢盔弃甲。损兵折将之后，曹操断定刘备定有高人辅佐，经打探得知是徐庶。

曹操便决定把徐庶揽到自己这边来，他知道徐庶为人忠孝，幼年丧父，现只有老母在堂无人侍奉，便差人将徐母骗至许昌，令徐母写信招降徐庶。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚与黑处世楷模刘备（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚与黑处世楷模刘备（2）

遭到拒绝之后，曹操又伪造徐母手笔，写了封信送至新野，叫徐庶赶来伺候左右。孝顺的徐庶见到信后，哭着向刘备辞行。

正在为得到徐庶这位精通兵法的军师和知己而信心倍增的刘备，深知徐庶此去很可能再也无缘相见，这样一位出色谋士的离去不仅是自己成就霸业的损失，而且徐庶很有可能成为曹操的左膀右臂。但是，善体人心的刘备也知道要拉拢人才首先要尊重人才，自己只能做以仁感人的君子，而不能作强夺的小人，于是刘备不仅没有强留，反而流泪劝慰徐庶："子母乃天性之亲，不必以备为念。"

孙乾等人对刘备说："徐庶是天下奇才，又知我军虚实，今天若放他走，必为曹操所用，不如留住他，若曹操杀其母，他必为母报仇，尽全力敌曹操。"

刘备忙说："不可！使人杀其母，而吾用其子，不仁也；留之不让去，以绝其子母之道，不义也。吾怎可作不仁不义之事。"第二天，刘备备酒为徐庶饯行，二人相对而泣。马至长亭，刘备又下马相送。刘备的这些行动，深深令徐庶感动，当即向刘备表示，此去曹营，纵使曹操相逼，也绝不为其献谋划策。

刘备又谆谆叮嘱徐庶到曹操那里以后尽心侍奉老母，勿以自己为念。

徐庶挥泪上马的同时，告诉刘备，他有一好友，住在襄阳城外20里的隆中，此人有经天纬地之才，正好可以为刘备出谋划策。

刘备高兴地请徐庶为之引荐，徐庶却说："这位朋友生性淡泊名利，除非您本人亲自前去邀请，不然，他是不会主动求仕的，您当亲往拜访。"说罢疾驰而别。

徐庶到曹营后，老母方知是曹操用计把儿子骗来，十分懊恨，并责怪他不该对伪书不加详察而信以为真，遂趁徐庶不注意，自缢于梁间。徐庶丧母后，始终如一地守着自己的诺言，不曾为曹操出一个谋略、献一个计策。

三请诸葛，天下初定

在用人方面，刘备的厚黑更是举世无双。例如，刘备不忌诸葛亮的冷淡，三顾茅芦请他出山，诸葛亮终因刘备的真诚相请而同意出山辅助他共谋大业，刘备也从此得到了完成大业的最得力助手。这时，刘备屯兵新野(今属河南)，手下不过几千兵卒，势单力薄，寄人篱下。诸葛亮一到新野，就以清查隐户为由，一下扩大了征兵数额，使刘备军队猛增数万人。在博望坡，他火烧曹军，初出茅庐即显示出他那过人的智慧以及用兵诡秘的军事才华。

公元208年，曹操打败袁绍，基本平定北方后，继而统兵20万南下荆州，这使原本相对平静的江南一带顿起战火。在此紧要关头，荆州牧刘表突然病死，其子刘琮继任荆州牧。面对强敌压境，畏敌如虎的刘琮不战而举城投降，这使屯兵新野的刘备十分危急，只得弃城南撤。他先欲奔江陵(今湖北荆州市)，然而当刘备南撤时，新野及沿途百姓愿跟随者竟达十万之众，这使得刘备行军非常迟缓。鉴于形势紧迫，有人劝刘备加快行军速度，但刘备知道得人心者得天下，坚决不同意抛弃这些愿跟随他的百姓。当走至当阳(今湖北当阳)长坂时，刘备终于被曹军追上了，冲杀之中，刘备只带着诸葛亮、张飞等数十骑逃脱，最后逃至夏口(今湖北汉口)，不久转移到樊口(今湖北鄂城西北)屯驻下来。

刘备败走，曹操抢占了江陵。由于曹操此时率军已大破刘备和刘琮军队，占领了荆州全境，因此，刘备对曹操来说似乎已不足为虑了。于是曹操把作战的矛头转向了割据东吴的孙权，并积极进行东进的准备。曹操威逼东吴，孙权则面临着生死的选择。这也正好给屯兵樊口，生存于魏、吴夹缝之中的刘备和诸葛亮带来联吴抗曹的最有利的时机。

刘备和诸葛亮审时度势，决定派诸葛亮亲自赶赴东吴，游说孙权共同抗击曹军。其时，孙权也有联合刘备抗击曹操之意。在此之前，孙权曾派鲁肃以吊唁刘表为名去与刘备联络，但是鉴于曹操的势力过于强大，刘备新败，曹军更是士气高昂，准备一举夺下江东，此时此刻，孙权就不得不仔细掂量，或战或和，或协力抗曹，或俯首称臣，这使他犹豫不决，一时难作决断。另外，他手下的大臣和将军们也有两种不同意见，一派主战，一派主和，这使孙权更加左右为难。正在此时，诸葛亮只身乘船来到东吴，在柴桑(今江西九江西)见到了孙权，使其坚定了联合抗曹的最后决心。

那一日上午，诸葛亮朝见孙权，他机警过人，用激将法对孙权说

道："今曹操在平定汉北之后，乘胜南取荆州，威震四海，致使英雄无用武之地，故刘公遁逃到江夏。请将军根据自己的力量考虑一下：若能以江东人马与曹操抗衡，不如趁早和他决裂；如不能抵抗，何不卸甲弃兵，北面称臣？今将军表面上臣服曹操，而内心犹豫不决，事情危急不能决断，大祸不日就要临头了!"诸葛亮的一席话，确有数落孙权欲卸甲投降之意，这无疑刺伤了孙权的自尊心，他即刻反问："如果像你说的那样，那么刘公怎么不投降曹操？"这样一来，孙权的思想正好进入了诸葛亮布设的圈套之中。至此，诸葛亮便开始大肆宣传抗曹的大义。他对孙权道："田横，齐国的一个壮士罢了，尚守义不屈，何况刘公乃皇室后裔，英才盖世，众人景仰，如江河之归大海，若真的大事不成，这是天意，岂能屈从于曹贼之下？"一席话有意无意中把孙权又一次摆在了田横、刘备之下，这无疑进一步激怒了孙权，他哪能让人小视自己，于是断言说："我不能举全吴之地、十万之众受制于人!我的决心定了，难道除了刘公之外没人能抵挡曹操？"

正在这时，东吴接到了曹操盛气凌人的挑战书，信上写道："我奉天子之命讨伐罪臣，大军南下，刘琮投降。现在我提水步军80万，正要和将军会猎东吴。"战书明显透出威慑之意，这进一步使孙权痛下决心，决定与曹军决一死战。他看罢战书，弃之于地，拔剑砍掉案几一角，说道："谁敢再提投降，有如此几!"至此，诸葛亮游说东吴已基本成功。为了进一步解除孙权对刘备实力的怀疑，诸葛亮帮孙权分析了当时的形势，认为曹军远道而来，疲惫不堪，且北方士卒又不习水性，而刘备现还屯有陆、水精兵万余人，加上屯兵江夏的刘表的长子刘琦也有士卒不下万人，如果东吴能派一员猛将统兵数万出击，与刘公同心协力，定能打败曹操，使之北退，那么，三分天下的局面便形成了。孙权依诸葛亮之言，立即调拨了三万精兵，由周瑜和老将程普分别担任左右都督，鲁肃为参军校尉，同诸葛亮一起前往樊口与刘备军队会合抗曹。刘备凭借诸葛亮的智慧和口才一下子争取了东吴十万之众，并带回东吴三万精兵，这为扭转当时整个局势起到了关键作用。随后孙刘联军采用火攻之计于赤壁(今湖北蒲圻西北)大败曹军，号称几十万大军的曹操仅带二十余骑从华容道(今湖北监利东北)逃脱。

赤壁大战之后，周瑜从曹军手中夺回了江陵，刘备与诸葛亮则带兵南下，夺得荆州南部的江南四郡，并在刘琦病死后占领荆州牧，屯兵公安(今湖北公安县)。后刘备与诸葛亮为实现"隆中对"中的第一步战略目标，进一步向孙权借用荆州江北各郡，从而将其军队从公安移驻到江陵。至此，依靠自己的厚黑处世哲学，刘备终于真正拥有了一个栖身之

所。赤壁之战后，魏、蜀、吴三国鼎立的局面才开始形成。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（1）

求人难，难于上青天。一个“防”字拒人于千里之外，一个“假”字可谓入木三分。处世求人几多甘苦坎坷几多悲欢离合。

中国人是最讲求面子的，因此有了“死要面子活受罪”一说，可见求人办事的确需要有厚颜弃面、能屈能伸的品性。能够厚颜无羞地去求人，难亦不难，若死守面子就会既办不成事、达不到目的，还有可能损失更多的利益，甚至伤害到自己。

求人办事，厚颜弃面

与人打交道，面子问题很重要。中国人自古好面子，读书人更好面子，一事当前，面皮薄，该开口的不开口，该要求的不要求，该批评的不批评，该拒绝的不拒绝，结果失去了大好时机，牺牲了自己的利益。所以有一种说法叫“面子杀人”，意思是说，有时候为了面子，可能伤害了自己，甚至牺牲了自己。

张老师酷爱收藏书籍，每天必围书架转上几圈：以手拭去书上的灰尘，选几本心爱的书籍，靠沙发一坐读起来，其乐无穷。但某日好友李某到来，见其藏书，大加称赞，并择架上一书要借走。此书乃张老师最珍贵的书籍之一，但碍于情面又不好不借，张老师仔细叮咛李某三天后归还。但三天后见李某又不好意思开口追要，于是一天拖一天，直至有一天张老师终于按捺不住，遂登李某之门索要，而李某却瞪着眼珠子说，我什么时候借你的书了，有凭据吗？有借条吗？张老师终于尝到了“面子杀人”的滋味。

马某自小与林先生熟识，林先生开公司后，马某找到林先生说自己的儿子没有工作，希望林先生公司给安排份工作。林先生明知马某的儿子不争气，但念在多年故友的面子，就让马某的儿子来公司帮忙。谁知，马某的这个儿子一则好逸恶劳；二则坑蒙拐骗，不但工作不好，还借公司名义在外面招摇撞骗，给公司带来一万多元的经济损失。林先生一气之下将马某的儿子开除出公司。但没想到马某却造他的谣，说他的公司有问题，自己的儿子是为了不变坏才自动离开公司的。林先生至此后悔不已，但无计可施。

有的人因为自己的无知而犯了错误，别人给他指出来，他却因为面子关系不愿承认，为了面子即使是牺牲一些利益也要坚持错误。这种人的“面子”的确昂贵得很。过去楚地的人不认识生姜，看见生姜就对人说：“这东西是树上结的。”知道的人告诉他：“你说错了，生姜是长在土里的。”这位楚人出于面子的考虑，固执己见，并和人家打赌说：“我敢用驴跟你打赌，然后咱们以十人为限，如果这十人都说生姜是土里长的，我的驴就归你。”于是他们就去向遇见的人请教，结果一连问了十个，十个人都说生姜是长在土里的。这回楚人没话说了，但他却对打赌的人道：“没办法，这十个人真没见识，现在我的驴归你了，可是要知道，姜还是树上长的啊！”楚人不晓得生姜长在哪里，他说生姜长在树上其实并无把握的，只不过“铁嘴钢牙”罢了。可见，他的死硬到底，并非是坚信自己的论断，而是宁可输驴而不输口。因为在他看来，面子比驴更重要。

某厂的会计在审核一张出差单据时发现，供销科小张的报销费中有三千多元属于不应报销的，于是予以驳回，不予报销。但过了两天，负责财务的张副厂长（小张的叔叔）找到会计说：“算了，给他报了吧，这事我知道。”会计说：“张厂长，这不符合财务制度哇。”张副厂长把脸一沉说：“怎么，我负责财务，我说的话，你都不听了吗？你看着办吧。”会计考虑了几天，还是违心地给小张报了账。这是为什么呢？这是因为小张与会计是同事关系，而张副厂长却是会计的顶头上司，俗话说“船大还能漫过水去”，“胳膊怎能拧得过大腿”，因此，会计在关键时刻顶不上去，做了违心的事。

马群是个刚被提升的局长。当他乘坐的专车第一次开进单位的大院时，门卫把车挡在了门外，直到司机和门卫解释了好几分钟，才放车进门。马群从心理上就对这个门卫抱有反感，果然，在他的竭力主张下，将单位的门卫撤换了。心理学家是这样解释他的行为的：作为新提升的局长，他从心理上给自己塑造了一个新人形象，并希望人人接受这一形象，一旦这一形象不被人们接受，他便会产生恼怒和嫉恨心理，这也是一种情商病。犯这种病的人一旦地位变动就要发作，“面子”随着“位子”的变化而变化是这种情商病的主要特征。

能伸能屈，求人不难

对于正常人来说，要面子并非缺点；相反，在某些时候倒是必要的。如果一个人连一点儿面子都不讲了，那倒是一个奇怪的现象，甚至是十分值得担心的事情。但是，爱面子如果到了可以牺牲原则，固执己

见到了不分是非的地步，那就不正常了。

我们在日常生活中经常会碰到这种人，他们在和同事们学习、研究问题的时候，一旦自己提出了一个意见和想法，别人就只有赞成和同意的份儿，如果有人提出异议，他就非要跟人硬顶到底不可。总之，说来说去，只有他的道理对，别人只能按他的道理办，否则就是折了他的面子。

自然，有的人也会稍微策略一些，他们或许不会和别人争得面红耳赤，硬说自己的道理和办法对，但心理上却拒绝外来意见，只想依着自己性子办，总之，他们都是要用自己的行动来维护自己的脸面，至于效果如何则不管不顾。

对于这些人来说，有时他们也并非百分之百地认为自己的看法和办法正确，或百分之百地知道对方的建议错误和无用。甚至还可能百分之百地知道自己的意见和办法不灵或不佳，而确实知道人家的建议百分之百地胜过自己，但这些都不足以使他从善如流，屈己从人，或者稍稍吸收一些别人的长处，关键就在于他们不肯牺牲自己的面子。

人一旦把面子看得比真理还重要，那就变得十分荒唐可笑了。

《贤奕编》里有这样一则故事：以前有个盲人，由窄窄的板桥上通过一条干涸了的小溪，一失足由桥上滑了下去，幸亏两手抓住了板桥上的横木，拼命挣扎，又喊又叫，自以为一失手必然要落入深渊，活不成了。过路的人看到以后，就好心地告诉他说：“没关系，只要一撒手，你就脚踏实地了。”可盲人却根本不相信，觉得有眼睛的人一定是在故意捉弄他，想出他的丑，于是照样抓着横木大声号叫，直到实在支持不住，失手坠落到地上的时候，才知道过路人说得是真的。

这个盲人，自己不能看见道路，如果能够正视这一点，请明眼人带路，不顾及面子，顶得上去，这固然很好，但既然已经失足了，能退得下来，听从别人劝告也好，可以稳稳当当地行走，但他既顶不上去，又退不下来，那就荒唐可笑了。

当一个人进退两难时，就能体会到“顶不上去，退不下来”的痛苦。

例如，在当今社会，为了提高生活水平，加快致富，人们背井离乡奔向开放和繁荣的地方，就像“水往低处流”一样自然。而固守乡土、足不出户、谨小慎微、害怕变化等等观念和心态，反倒有悖于市场经济的

内在要求。

但现实生活中，很多人处于一种“顶不上去，退不下来”的尴尬境地。

他们一方面不甘于目前的工作及生活环境中，他们或者是不适合自己的工作，或者不喜欢目前的环境，认为没有发展余地，理智告诉他们“应该退下来”另谋发展，但他们却害怕离开现在环境后状况会更恶化，因此，处于一种“退不下来”的状况；而另一方面，他们又不可能硬着头皮在现有的工作环境中继续努力地干下去，处于一种“顶不上去”的状态。这样的人在现在生活中实在是太多了，这两种状态维持时间越长，浪费的时间和遭受的痛苦越多。

看过《田中角荣传》的人也许还记得这样一个故事，田中角荣年轻时曾经干过给房顶铺瓦的体力活，一次不小心踩碎一块瓦，被工头撞见，好生奚落、责备，田中角荣一怒之下踩碎好多块瓦，头也不回地辞职而去。这个故事至少可以说明一个道理，一种工作不是每一个人都适合，当工作不适合自己，或者自己不适合工作，以及自己不适合某一工作环境时，惟有个人寻求发展才是最好的解决办法。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（2）

当一个人进也不能，退也不是，想走走不了，想呆又呆不下去之时，他们心理就会发生负面的变化。单位里的人际关系复杂，干不了事和不干活的人多了，这人看着那人不顺眼，这部门看着那部门轻闲，这人看着那人多挣了钱，以及甲议论乙、乙评论丙，丙又见到子、丑、寅、卯就烦，以至于天长日久，有些人心理都发生异变，整个单位里都见不到一个顺眼的人。这种状况使人感觉活着真累！

对于“顶不上去，退不下来”的情商病症，应该采取什么办法来治病呢？

一、硬顶法

所谓硬顶，就是要明确坚决要顶的决心，一而再、再而三地顶住，绝不半途而废。

宋代时，有一次赵普向太祖推荐一位官吏，太祖没有允诺。赵普不为此尴尬，第二天临朝又向太祖提出这项人事任命请太祖裁定，太祖还没有答应。赵普仍不死心，第三天又提出来。连续三天接连三次反复地提，同僚也都吃惊，赵普何以脸皮这样厚！太祖这次动了气，将奏折当场撕碎扔在了地上。但赵普自有他的做法，他默默无言地将那些撕碎的纸片一一拾起，回家后再仔细地重新粘好。第四天上朝，话也不说，将粘好后的奏折举过头顶，立在太祖面前不动。太祖为其感动，长叹一声，只好准奏。

二、硬退法

所谓硬退，就是咬定牙关，一定要退下来，不管有多难，都要硬退，因为退下来后，活动余地更大，选择更多，这就好似古语所说：“退一步海阔天空。”

例如，北京某厂技术科长郭某，设计的产品曾多次获奖，对厂里贡献很大，厂里也奖励过他一套房子。后来厂领导怀疑他私自为外厂干活，撤销了他的科长职务，还把他调到了与技术无关的岗位。郭某因不能发挥特长，这时“顶”当然是没有办法“顶”了，只有想退路了，于是他

要求调到某三资企业，厂里坚决不放。因为此时的企业经营面临着非常困难的境地，专业队伍不稳定，厂里认为同意郭某调走会使更多的技术人员外流，而不安排郭某的工作也只是暂时的，以后还是要用的。这时郭某就采取硬退之法，说什么也不愿再干，一方面申请人事仲裁，另一方面积极去三资企业说明并联系工作，厂里一看，只好在仲裁令下达后放他走人。

三、进退两全法

此法一方面考虑到别人的面子问题，使别人能“退”；另一方面又坚持自己的原则，使自己能“顶”，这种方法更适合于素质较高的当事人及事情尚有余地的情形。如太史公司马迁的著作《史记·滑稽传》记载：战国时期，齐威王荒淫无度，不理国政，好长夜之饮。由于上行下效，僚属们也全不干正事了，眼看国家就要灭亡，可是就在这种节骨眼上却没有人敢去进谏，最后只好由“长不满四尺”的淳于髡的出面了。但是他并没有气势汹汹、单刀直入地向齐威王提出规谏，而是先和他搭讪聊天。他对齐威王说：“咱们齐国有一只大鸟，落在大王的屋顶上已经三年了，可是它既不飞，又不叫，大王您知道是什么原因吗？”

齐威王目前虽然荒淫好酒，但是他本人却不是一个同夏桀、商纣一样坏进骨子里去的人物，所以一明白淳于髡的隐语之后，他就被刺痛并醒悟了，于是很快回答说：“我知道。这只大鸟它不鸣则已，一鸣就要惊人；不飞则已，一飞即将冲天。你就等着看吧！”说毕立即停歌罢舞，戒酒上朝，切实清理政务，严肃史治，接见县令长72人，赏有功一人，杀有罪一人。随后领兵出征，打退要来侵犯齐国的各路诸侯，夺回被别国侵占去的所有国土，齐国很快又强盛起来。

求人做事，难得糊涂

在做人糊涂方面，有的人可谓是无与伦比。例如，《水浒传》中的林冲，已被人多次算计，还要诚信地赴约误入白虎堂，甚至到了黑松林还要说“无冤无仇，望祈饶命”的痴话，这是由老实而落入愚蠢。而三国时期的刘备装呆作痴，则是谋略上的韬光隐晦大师。刘备处在低谷时期，只有暂时投向走红运的曹操。而他暗地又参与了灭曹的组织，只好装痴，将自己的计划隐藏到深处，屈作一菜农。不然稍稍露出蛛丝马迹，就会遭杀身之祸。

曹操击败吕布，夺取了徐州，刘备因自己势单力薄，只好隐藏下自

己独展宏图的宿愿，暂时依附于曹操。

曹操原本对刘备不放心，消灭吕布后，让车胄镇守徐州，把刘、关、张一同带回许都。既然归顺于他，也就得给些甜头，于是曹操带刘备进见献帝，论起辈分，刘备还是献帝的叔叔，所以后来人家叫他“刘皇叔”。刘备原先就是豫州牧，这次曹操又荐举他当上了左将军。曹操为了拉拢刘备，对他厚礼相待，出门时同车而行，在府中同席而坐。一般人受到如此的礼遇，应该高兴，刘备却恰恰相反，曹操越看重他，他越害怕，怕曹操知道自己胸怀大志而容不下他，更怕“衣带诏”事发。原来，献帝想摆脱曹操的控制，写了一道讨灭曹操的诏书，让董承的女儿董贵人缝在一条衣带中，连一件锦袍一起赐给董承。董承得到这“衣带诏”，就联合了种辑、吴子兰、王服和刘备结成灭曹的联盟。因为此事关系重大，一点儿风也不能透漏。于是，刘备装起糊涂，在后花园种起菜来，连关羽、张飞都摸不透大哥为什么变得这么窝囊。

宋代苏洵在《审敌》中写道：“为一身谋则愚，而为天下谋则智。”为个人谋利益则思维狭隘，为天下谋利益则思维开阔。它的主要原因就是，为个人私利考虑得多，就必然将个人的利益凌驾于许多人的利益之上，思维基础的变化必须导致思维结局的变化。所以，只有思维开阔，不受私利的狭隘观念所限制，才能使一个人的思维清醒、正确、明智。

隋炀帝大业十一年（公元615年），李渊被任命为山西、河东抚慰大使，奉命讨捕群盗。对于一般的盗寇如毋端儿、敬盘陀等，都能手到擒来，毫不费力；但对于北邻突厥，因突厥自恃有铁骑，民众又善于骑射，却是大伤脑筋。经多次交战，李渊败多胜少，突厥兵更是肆无忌惮，李渊视之为不共戴天之敌。

公元616年，李渊被诏封为太原留守，突厥竟用数万兵马多次冲击太原城池，李渊遣部将王康达率千余人出战，几乎全军覆灭。后来巧使疑兵之计，才勉强吓跑了突厥兵。更可恶的是，盗寇刘武周，突然进据归李渊专管的汾阳宫（隋炀帝的离宫之一），掠取宫中妇女，献给突厥。突厥即封刘武周为定杨可汗。另外，在突厥的支持和庇护下，郭子和、薛举等纷纷起兵闹事，李渊防不胜防，随时都有被隋炀帝借口失责而杀头的危险。

人们都以为李渊怀着刻骨仇恨，会与突厥决一死战。不料李渊竟派遣谋士刘文静为特使，向突厥屈节称臣，并愿把“美女玉帛”统统送给始

毕可汗！

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（1）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（1）

世事纷繁，人心不古，为人处世，举步维艰。我们怎样才能左右逢源，达到成功的彼岸呢？新处世学指出，结人缘关键在于情意厚，为人处世只要怀着一颗平常心，厚待周围的每一个人，你就能得到别人的敬重和推崇、鲜花和赞扬。这样，你就能品味出做人的绝佳滋味，懂得做人的真正道理。

广 结 人 缘

一、好的人缘是成功的前提

中国人成功靠人缘。没有好的人缘，不知要失去多少成功的机会，干多少事倍功半的事情。缘是一根无形的磁力线，彼此的情，全赖缘才得以相通。连结人缘，必有主动的一方，你取得主动的地位，你就是有结缘的方法，别人的情，就会向你播撒，建立了大家对你的人缘，人人都愿意为你所用，你才能成为无往而不得、所求无不遂愿的会办事儿能办事儿的人。

二、善结师缘，有助进步

许多人认为依靠自己学习、读书，很难进步。但如亲近贤能的师友，彼此探讨学习君子之道，可以养成高贵的人格，在处世待人接物上，就没有不周之处。古人有欲成大志者，必先拜访名师，求师的目的是为了养成高贵的人格，使人际交往做到有礼有节，不无周到之处。

三、乐于倾听，善于倾听

世界上不存在全知全能的人。因此，倾听别人的意见和建议，集合众智，就成为人生中必不可少的内容。既然自己并非万能，不可能知晓一切事物，就需要用别人的忠告来弥补自己的不足。要结好人缘就要培养乐于倾听、善于倾听的谦虚心胸，无论在哪一个时代，每个人都需要用谦虚的心胸来注意倾听别人的意见，如此则人人都会视你为知己。

四、有道君子择良缘而结

有道的君子，居家必选择风俗淳厚的乡里，出外交游必亲近学博行洁的贤士。环境对人的发展影响极大，昔日孟母择邻三迁，实有必要。

五、宽容大度，理解体谅

俗语说“千人千面”，而人心的差异和特别，则又胜过人的面孔。所以凡事要尊重别人的特点，不应该以自己的标准去评价别人，衡量一切，应该多为他人着想，凡事忍让，尊重他人的存在价值，彼此和睦相处。惟有如此，个人的智慧、潜能才能得到真正的发挥，交际范围才会越来越广。

六、融会贯通，左右逢源

对世间人情进行细微视察，将所学彻底融会贯通，便能灵活运用于世间各种情态，使人格亦可达于真善美的完美境界。长此以往定能有益于处世能力的提升，人际关系的左右逢源，不至于堕落成一个恶人。

七、摒除私欲，不图私利

为了求生存，人们难免有私心或私欲，完全没有私心的境界，只有圣人才能达到，一般人是无法企及的。但是，我们在处理日常生活中的各种事物时，千万不能使自己成为私心、私利或私欲的奴隶。这是因为私心本来是出于私欲和私利而考虑的，实际上往往事与愿违，私心过重的人最后总是自食恶果。

八、保持热忱，探索真理

目光短浅，只盯着眼前，常会失去结交君子的机会，只有把目光放远，才能于纷繁中看出事物的规律、探索真理，进而才能得到别人的真正友情。善于对事物进行全面细致的观察，会激起你对人的热忱，增加对社会的了解，培养出远大的眼光及洞察世事的能力。

九、识破虚假，看清真貌

看人要看到真实的人。就这一点也不要主观。观察事物，要看清它们的真实面貌。这样，无论对己对人，还是对事对物，就会有正确的判断，而正确的判断又必须以观察的真实为前提。如今社会上的种种龉龃冲突，就是因为缺乏率直的心胸，对人和事物的观察有误。

十、明辨好坏，认清价值

作为朋友，对于别人的好建议，会有三种截然不同的态度：一是以感谢的心情接受，进而实行；二是意见相反，并不接受；三是断然拒绝，并怀疑别人的好意。而后两种都是对朋友有害的，处世时最好做到能分清什么是好、什么是坏，又能用感谢的心情接受别人的好意见。这样，不仅对个人是有益的，对朋友也是愉快的。

十一、存心仁厚，博爱互助

当今世界，看别人洋相的人多，幸灾乐祸的人多，真心诚意帮助别人的人少。其实，世间不仅人人需要帮助，人性中也有帮助别人的天性。要广结人缘，就要无私、平和地看待一切人和事物，就要怀有爱心和恻隐之心，互相尊重，互相爱护，互相帮助。如此你的爱心和恻隐之心，就会像泉水一样涌流出来，朋友就会越来越多，人缘也会越来越好。

十二、遇事冷静，泰然处世

许多人失去朋友，常是因为遇事火爆，引起争吵导致关系破裂的。从这个角度来看，处世中的冷静十分重要。过去，身经沙场的人，都经受过战争的紧张和激烈。在那种生死关头，要保持头脑冷静确实不易。现代生活中，虽然已经很少战争，但造成紧张的情形还是多之又多。如何培养沉着冷静、泰然处世的风范，进而能用冷静的态度观察和判断一切事物？一个人之所以失去冷静，是因为心中有杂念，如果能做到冷静、无私，那么处世就十分圆满了。

十三、谦虚学习，转益多师

生活当中，处处都有学习的机会，关键看你能否有虚心求学的态度。如果有了这种态度，在平常空泛的谈话中，也可以得到一些知识和经验。如果没有这种虚心求学的态度，就既不会随时随地反省、检讨自己，总结自己的经验教训，也不能发现别人的长处，更失去良师益友。

十四、积极灵活，随机应变

人生难免坎坷和挫折。一些人遭逢此种境遇，往往一蹶不振，甚至就此了却生命。这种固执、不变通的心态，不可能拥有率直的心胸。有了率直的心胸，不但能临危不乱，也能随机应变，即时调整，更正自己

的看法和做法，无论失败和打击多大，都能重整旗鼓、从头做起。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（3）

李渊的这种屈节让步行为，就连他的儿子都深感耻辱。李世民在继承皇位之后还念念不忘："突厥强梁，太上皇（即李渊）……称臣于颉利（指突厥），朕未尝不痛心疾首！"

李渊却"众人皆醉我独醒"，他有他自己的盘算，屈节让步虽然样子上难看一点儿，但他意识到能屈能伸方可成为大丈夫。

原来李渊根据天下大势，已断然决定起兵反隋。要起兵成大气候，太原虽是一个军事重镇，但不是理想的发家基地，必须西入关中，方能号令天下。西入关中，太原又是李渊大军万万不可丢失的根据地。那么用什么办法才能保住太原，顺利西进呢？

当时李渊手下兵将不过三四万人马，即使全部屯住太原，应付突厥的随时出没，再加上又要追剿有突厥撑腰的四周盗寇，已是捉襟见肘。而现在要进伐关中，显然不能留下重兵把守。惟一的办法是采取和亲政策，让突厥"坐受宝货"。所以李渊不惜屈节让步，俯首称臣，且亲写手书："欲大举义兵，远迎主上，复与贵国和亲，如文帝时故例。大汗肯发兵相应，助我南行，幸勿侵暴百姓。若但欲和亲，坐受金帛，亦唯大汗是命。"与突厥约定，共定京师，则土地归我唐公，美女玉帛则统统献给可汗。

退一步，海阔天空。惟利是图的始毕可汗果然与李渊修好。在李渊最为艰难的从太原进入长安这段时间里，李渊仅留下第三子李元吉率领少数人马驻扎太原，却从未遭过突厥的侵犯，依附突厥的刘武周等也收敛了不少。李元吉于是有能力从太原源源不断地为前线输送人员和粮草。等到公元619年，刘武周攻克晋阳时，李渊早已在关中建立了唐王朝。此时的唐王，已在关中站稳了脚跟，拥有了新的幅员辽阔的根据地，刘武周再也不是李渊的对手了。李渊派李世民出马，不费多大力气便收复了太原。

再一重要原因，由于李渊甘于屈节让步，还得到了突厥的不少资助。始毕可汗一路上送给李渊不少马匹及士兵，李渊又乘机购来许多马匹，这不仅为李渊拥有一支战斗力极强的骑兵奠定了基础，而且因为汉

人素惧突厥兵英勇善战，李渊军中有突厥骑兵，自然平空增加了声势。

李渊屈节让步的行为，虽为不少人所不齿，但在当时的情况下，不失为一种明智的策略，它使弱小的李家军既平安地保住后方根据地，又顺利地西行打进了关中。如果再把眼光放远一点儿看，突厥在后来又不得不向唐求和称臣，突厥可汗还在李渊的使唤下顺从地翩翩起舞呢！

由此看来，暂时的屈节让步，往往是赢取对手的支持，最后不断走向强盛的一条有用的妙计。

“成大功者不谋于众。论至德者不合于俗。”这是秦国嬴政读《商君书》一开始就看到的两句话。这两句话对他影响特深，使得这个本来就心理阴暗、性格孤僻的嬴政，在接受秦国传统文化熏陶后，变得更加冷漠、残酷，对一切人都不信任，对众人都仇视，惟一追求的就是个人的功利。为了个人目的，他可以忍耐旁人无法忍受的压力，在长达数年之久的秦王之位上，甘心坐冷板凳，眼睁睁地看着吕不韦在身边颐指气使地发号施令。他甚至视而不见地任凭吕不韦之流出入自己母亲的后宫，眼看着他们在母后的床第间恣意欢乐。但是，这种压抑的性格，潜藏着令人们想都没想到的仇恨，一旦得志他会像豺狼一样吃掉任何一个人。说他“居微易出人下，得志亦轻食人”，简直恰当极了。

不过，在秦王政八年之前，他必须保持沉默，必须装聋做哑，装得什么也不懂，任吕不韦摆布。尤其是《吕氏春秋》公布后的一段日子里，嬴政似乎像是什么事都没有发生一样，没说一句评论的话，甚至没有任何表情。令吕不韦捉摸不透。

事实上，嬴政这些日子紧张极了。下朝以后他匆匆忙忙回到后宫，顾不得和宫女们嬉闹，就伏在案上阅读《吕氏春秋》，他急于弄清吕不韦这部书里写的什么内容，他要干什么。

“咚咚”，宫中巡夜的卫士敲着警器已经走过三遍，滴漏刻示标出已是夜大半的时刻。可是宫中的秦王寝殿内还亮着灯光，嬴政从晚饭后一直伏在案上看《吕氏春秋》。他眼睛从简上掠过，脑海里翻江倒海似地掀起波涛。书中所写的内容，有的使他拍案赞赏，有的则令他愤怒发指，不知不觉已到深夜。宫女、侍卫们偷偷地看了几次，谁也不敢请他睡觉，他们都纳闷，究竟是什么吸引秦王如此动情。

“好！说得好。”忽然听到嬴政大叫，下人忙进来看，谁知嬴政原来

是看书入神自言自语，高兴得大叫。他看到的是《有始览·谨听》中的一段文字："今周室既灭，而天子已绝，乱莫大于无天子，无天子则强者胜弱，众者暴寡，以兵相残，不得休息。"

当时东、西周均被秦所灭，挂名的"天子"确实"已绝"，年轻的秦王嬴政俨然以未来的天子自居，当然欣赏这种重新建立以"天子"为中心的、统一的中央集权的新秩序的言论和主张，所以对于战争实现统一的目的理论也由衷地赞成。同时，他对于以武力的方式完成统一大业，也颇赞赏，比如《孟秋纪·禁塞》中所写的："故攻伐者不可非，攻伐不可取；救守不可非，救守不可取。惟义兵为可。兵苟义，攻伐亦可，救守亦可。"

这里说的"义兵"就是指消灭各诸侯国割据、实现统一的秦军。《吕氏春秋》中还明确提出：战争胜利后要建立统一的政权、统一的法令。《审分览·不二》中所写的："必同法令，所以一心也；智者不得巧，愚者不得拙，所以一众也；勇者不得先，惧者不得后，所以一力也。故一则治，异则乱；一则安，异则危。"

吕不韦当政期间进行了统一战争，正是《吕氏春秋》中提出的上述主张的具体实践。看到这里，秦王嬴政知道了，在主张用武力消灭各诸侯国、建立中央集权的统一政府方面，吕不韦想法和自己是一致的。

厚黑求人，办事十一招

在求人办事方面，新处世学有一套较好的办法。

一、谦虚

在表达有关意思时不用"我"而使用其他比较谦虚的自我称号，以免盛气凌人，令人反感。例如："晚辈失礼了，这点儿小事还要打搅先生。"

表示谦虚，这也是礼貌交往的一个重要原则，在比较正规的场合，尤其需要如此。

二、尊重对方

在表达有关意思时，使用指代词等把时间、地点等方面的视点推远。例如："那种事情用不了你多大劲儿。"

细细体会，使用指代词确实比使用近指代词显得婉转一些。

三、暗示自己非办不可

就是在表达有关意思时把有关规定讲述一下，而不使用直接指明对方的话语。例如：

“上头规定这事由我负责，所以我非求你不可。”在为公务求人时，陈述规定是一种比较通行的做法。这比以个人的口气发号施令要礼貌得多。在平常规劝人的时候，这种方法有时也适用。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚颜无羞的求人法（4）

四、不要做忘恩负义的人

在提出请求、愿望等时，表示自己将对人非常感激，并且会铭记人家所做的一切。例如：“如蒙鼎力相助，我们将不胜感激。”“你的大恩大德，我们终生不忘。”

尊重别人的劳动，特别是重视别人对自己的帮助，这是人际交往的一条重要原则，应该在语言中表达出来。

五、表达自己左右为难的心态

就是使用自相矛盾的话把有关意思表达出来。例如：“我本来不想跟你提这事，可还是提了。”

回答人家的问话，有时表示肯定不好，表示否定也不好，使用模棱两可的话比较合适。

六、用“反语”督促对方办事

使用反语来表示亲密的揶揄、暗暗的责备等，以免话语过分呆板，令人感到不大自在。例如：“你真会开玩笑!”(实际上对方不开玩笑)。“朋友找你帮忙，看你多热心!”(实际上他很冷漠。）

反语要是使用得当，可以打破僵硬的对话气氛，密切双方关系并显得比较轻松愉悦。

七、向对方讨个主意

通过反问式修辞问句把有关意思表达出来，以免直陈己见，显得缺乏涵养。例如：“我能怎么办呢？”(比较：事情太糟了，我什么办法也没有。)

在有些语言场合，使用反问式的疑问句确实比直陈胸臆要委婉、得体一些。

八、间接地表达看法

就是使用含有多种解释的话语，把有关看法间接地表达出来，以免直接与对方产生分歧，例如：“这可是一种见仁见智的事情。”(你说好也行，你说不好也行。)

对某件事发表意见，在不清楚对方观点和态度的情况下，最好不要随意表态。含糊一点儿，灵活一点儿，则可能更好些。

九、“含沙射影”地说明看法

就是用不点名道姓的办法把有关意思表达出来，以免叫人面子难下。例如：“好像有人在上面卡我们。”（比较：这事是你干的。）

在遇到有人故意刁难、请求对方高抬贵手时，不把事情点破，尽量照顾人家的面子，是非常有益的。

十、将大事简单化

就是使用笼而统之的话把有关建议或要求表示出来，避免吆来喝去，令人反感。

叫人做事，有时只要讲讲必要性就可以了。如果加一点儿鼓励的词语，效果则更好。

十一、诉苦以求助的方法

就是使用说半句留半句的方法把有关想法或要求表达出来，做到点到为止。例如：“我们公司已经半年没发工资了。你们一下子收这么多卫生费……”

直截了当阻止别人做某事是颇为令人恼火的，有时只要把不好的可能性稍稍点一点，人家就很明白了。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（1）

说这个“不”字曾经难倒了多少人，这需要有扮演黑脸的绝对勇气。拒人财物需要有战胜自己私欲的勇气，拒人情谊需要有黑脸对人的勇气。俗话说“伸手不打笑脸人”，可见拒人之难。而精明的人，懂得以折中法、模糊法、婉拒法……拒人于千里。

我们生活在一个纷繁多变、复杂难测的社会中。面对各种各样、瞬息万变、布满陷阱的人际诱惑，要敢于黑脸，要勇于说“不”，要懂得拒绝，这样会使你的人际关系更加丰富多彩，使你的社交游刃有余。

黑脸无情，当断则断

生活中，人人都愿意按照自己的想法去做事，力求实现自己设计的目标或理想。假如有人反对你的做法，你可能就会放弃自己原来的想法。这样一来，你原来设计的目标恐怕是永远也达不到了。

你应该知道你永远无法做到令每一个人满意。事实上如果你能取悦于50%的人，那说明你已经做得相当好了。要知道，在这个世界里，至少有一半的人不理解你所说的一半以上的事情。认清这个事实，你就不必立刻改变主意以求别人的赞同。一旦你了解了这些，你便不会因此否定自己，弃绝自己的主意，你就可以做个快乐的人。林肯曾经说过：“……如果我要一一回答别人对我的责难，也许就没有时间做事了。我总是尽我所知道的努力去做，尽我所能做到的努力去做。而且我决定一生都要这样做。要是最后事实证明我是对的，那么别人对我的中伤将会不攻自破。要是事实证明我是错的，那么就是有十位天使替我作证也是徒劳无益的。”

因此，走你的路，至于别人，爱谁是谁！下面是你在社会生活中应注意的15个方面。

1.做事要有目的性。能清楚认识自己行动的正确性和重要性，才会使人更加信赖你。

2.做事要当机立断，不可前怕狼、后怕虎，顾虑重重。一个优柔寡断的人很难赢得别人的信赖。

3.做事不要草率、冒失。人们不愿意与冒冒失失的人共事，对这样的人总不放心。

4.要有自制能力，善于克制自己的冲动。关键时刻控制不住自己必然会惹出意想不到的麻烦。人们最怕与缺乏自制力的人打交道。

5.做人要能吃苦，切忌骄气十足。过分娇惯自己会养成自私自利和懒惰的坏毛病，不会得到他人的好感。

6.不做见利忘义之人。如果你始终怀着利禄之心与人交往，将永远得不到一个真正的朋友。

7.确立自己的人生观，并以此指导你的言行。有了一定的生活原则和目的，你才能摆脱空虚，扎扎实实地投入生活，也才能与人愉快地交往。

8.富有创造性，有独到的发现问题和解决问题的能力，这样的人往往成为人际交往中的领袖人物。

9.要对自己所处的环境有深刻的认识和体验，这样才能更好地把握自己在社会生活中的位置。

10.不必觉得自己理亏。既然你讨厌他，就不怕得罪他。

11.直截了当地说。说你正在赶做一件事，抽不出时间陪他。

12.装着没看见。当你发现他正向你走来，就装着没看见而走开，以免目光相接，让他觉得你欢迎他。

13.先发制人。如果你知道了他要来找你，你就先去拜访他，这样你就占了主动地位，可以适时地结束谈话。

14.不要停下手上的事。对方会认为你很忙，就会识趣地不做打扰了。

15.声东击西之计。你不妨说：“你来的正好，我带你看一样东西。”然后带他去看庭院新种的花草，看完后对他说声“再见”，掉头就走。

敢于拒绝，勇于说“不”

最没有意思、也最浪费时间的事情，莫过于勉勉强强和一个你讨厌的人来往了。要你拿出勇气来，当面和他摊牌：“咱俩儿吹了，你别再找我了好吗？”

若想在日常生活里应付自如，你可以对你的“他”说下列任何一句话。

“我一点儿也不想听你说这些话。”

“你这种话对我可没作用。”

“这种话真使我恶心。”

“以后再说吧！”

“这种事儿我也知道。”

当然，这五句中，以第一句最有效果，但得因时因地因对象而妥善运用，对方虽不致狼狈而退，也会知趣地自找台阶，鞠躬下台。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（2）

黑脸无情，拒绝有术

对于那些绝对不能办的事，必须斩钉截铁地予以回绝，而拒绝的方法则有多种：

一、直面拒绝术

办事都要讲究原则，不符合原则的事儿坚决不能办。如果某人向你提出的要求是不符合原则的，你就不答应给办，这就叫坚持原则。不论什么样的关系，该拒绝的一定要拒绝。

二、委婉拒绝术

本法是希望对方知难而退。著名作家钱钟书在电话里对想拜访他的英国女士说：“假如你吃了个鸡蛋觉得不错，又何必认识那个下蛋的母鸡呢？”

三、转移拒绝术

转移重心，改变话头是拒绝的一种艺术。历史上著名的顾左右而言它，就是转移拒绝术的体现。

四、补偿拒绝术

对一些要求拒绝后，可适当予以补偿。别人所托之事千奇百怪，对于违背原则之事，应在讲明道理之后，帮助他想一些别的方法作为替补。因为一般的人都有一种补偿心理，如果你想的办法不很理想，但你已经尽力了，对方的情感便得到了满足，这在一定程度上减少了失望感；如果你的办法帮助别人圆满解决了问题，那别人会更满意。

五、打断拒绝术

有位主管，当她不想听人唆，或想拒绝那登门拜访的推销员，便在对方正说得津津有味时，她很有礼貌地说：“对不起，我去一下卫生间。”如此两三次以后，对方哪有“口味”再讲下去？

加外运用下列词语，也可使对方知难而退。

1.切断对方话题:“啊！是什么？”、“请再说一次！”、“请等一等！”……

2.转换对方话题：“是那样吗？”、“话可不能这么说……”、“难道没有例外？”、“有时候……”

人与人之间，如果用上敬语的话，那就疏远了。

六、模糊拒绝术

生活中大家可能都有这样的经历：当你提出某种要求时，对方既不马上反对，也不立即赞同，而是耐心细致地与你谈些与主题有关但又模模糊糊的问题，整个谈话像笼在烟雾之中，最后你都不明白自己是怎样被拒绝的。这一计谋，称之为“模糊拒绝术”。

1864年，在日本的德川幕府时代。西方列强瓜分中国之后，又对日本虎视眈眈，他们用武力要挟日本签订割让日本彦岛的条约。日本方面派高杉普作为谈判代表。高杉普作曾到过中国，亲眼见到中国国土被列强割据的惨状。因此，为了国家的安危，他决心尽自己的能力与列强在谈判桌上周旋。在签字仪式上，他为了拖延时间，便滔滔不绝地说：“我日本国，自从天照大神以来，就……”把日本的历史一一述说出来。历史文字一般艰深难懂，假若再译成其他语言，则更要费时费力。因此高杉普作的这一做法，使翻译大为头痛，很多地方不知如何用英语表达。而西方列强代表听得更是云山雾罩。谈判无法最终分出谁胜谁负，据说签字之事就不了了之了，日本国土得以保全。

高杉普作可谓是将拒绝的计谋发展到了很高的程度，在国家安危受到威胁时，机智镇定地用“模糊拒绝法”挽救了国家。

七、折中拒绝术

有些缺乏交际经验的领导，往往习惯于运用单向思维来考虑和处理同事提出的要求，因此，尽管有时候他们做出的决定是正确的，但却引起了同事的反感。在交往中，他们忘记一条基本原则：同级相处，并不单纯为了追求“正确”，更多的时候，应该在追求“正确”的同时，兼顾“合作”和“情面”。譬如，在日常工作中，我们常常可以听到同事之间进行类似的对话：

李主任："明天您能抽两个人，帮我们科室核对一下生产成本吗？"

张科长："不行，我这儿实在抽不出人来了。真对不起。"

从这段对话我们可以看出，尽管张科长做出的决定可能是正确的，他也很注意交谈的方式，十分礼貌地回绝了同级的请求，但是却仍然引起了李主任的不快和反感。究其原因，显然并不在于他的交谈方式是否得当，而在于他纯粹采用了单向思维的方式，直接地在"行"与"不行"之间进行抉择。这样做，势必使自己在处理与同事的关系时，回旋的余地很小，也很难做到既追求"正确"，又兼顾"合作"与"情面"。在这种时候，倘若换用多向思维来考虑和处理同事的要求，其结果就会大不一样。张科长完全可以在下列几种方式中，任选一种方式，来巧妙地回答李主任：

1.折中方式(满足对方):"好，我设法抽一个人给您，另一个人请您向别的科室求援，行吗？真对不起。"

2.缓解方式(逐步满足对方):"我可以抽两个人给您，不过得过几天。如果您急等着用，我明天先给您一个人，过五天再给您另一个人，行吗？真对不起。"

.讨厌的人自动离开，不妨就多用用这些词儿吧！

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（3）

拒 绝 言 语

作为普通人，虽然求人的机会多，被人求的机会少，仍要掌握拒绝的方法，排除因干违心的事所带来的烦恼、失望和内疚，增强人格的独立性。具体的方法是：

一、回想一下自己生活中是否常被以下一种或几种令人讨厌的情况烦扰

1.别人随意占用你的时间，使你觉得无法支配自己。

2.你内心不愿与某人交谈，但你还是敷衍着。

3.由于无法摆脱，你只得陪着同伴参加自己不喜欢的活动。

4.明知对方提出的要求违反道德或违反公司纪律，你还是不情愿地帮了忙。

5.由于无法推辞，买一些你并不称心的东西。

6.接受那些你实际上不愿去的邀请（例如你在做功课时，有人邀你去打牌）。

如果这些情况经常发生，并且事后总使你感到不安和内疚，那么你就应勇敢地正视它，并采取相应的措施。

二、刨根究底地想一想，你为什么害怕拒绝他人的要求

你把原因找出来以后，可以根据这样一条原则———拒绝他人某些要求是合情合理的，来判断自己应该怎样做。你应该对各种要求进行分辨，弄清楚什么是你的确有义务去做的。下次再遇到你不愿接受的要求，就把自己的想法告诉对方。

三、用合适的拒绝语可使拒绝的效果更好

一个人并没有一定要向别人解释的义务，找借口拒绝有时会弄巧成拙。

你应在纸上写下一些适合自己的拒绝语，如：

“不，我觉得那样做不行，很抱歉。”

“我不想参加那个聚会，很感谢你的邀请。”

“很抱歉，我不想把我的客户名单借出去。”

“对不起。我不想说出那个特殊的原因。”

“我愿意和你们一起玩扑克，可现在不行，我想独自做些事。如果你们星期六晚上想玩，我一定来。”

将你写下的拒绝语出声地读两遍，如此这样多次，就可以轻松说出拒绝的话了。

恰当把握，拒绝时间

再也没有像“不”这么难说出口的字眼儿了。因为说“不”，可能会将别人的好意一下子推翻掉，而说法错误时，人际关系也可能弄僵。很多人都会觉得拒绝别人很难，拒绝时却又含糊其词，虽然最终勉强答应了别人，却因优柔寡断而让对方焦躁不安。

有时想要说“谢谢你的好意”来拒绝，结果却碍于情面什么都说不出口。

因此要拒绝别人，一定要抓住时机。请看下面的例子：

王经理在会议中提出白小姐的企划案，受到总经理的褒奖，心里非常高兴，决定要请大家去聚餐，但是……

王：“白小姐，你提出来的新人研习企划案非常好，总经理也很欣赏。”

白：“谢谢!努力还是有价值的。”

王：“我很高兴，怎样？今天大家想要去庆祝一下，刚好我也有空

儿，你一定要去，今天我请客。”

白：“真是太好了……可是，经理，真抱歉!今天我已经和朋友约好要去听音乐会，票都买好了，这次的票还蛮贵的，实在是很遗憾!”

王：“那，那就没有办法了!”

白：“下次我一定挪出时间，谢谢你了!”

从这段对话中，我们看到了白小姐良好的表达技巧，其中有三个要点，一是拒绝之前先肯定，当听到经理的提议后说：“真是太好了……”；二是明确充分地说明今天不能赴约的原因:“已经约好了去听音乐会……票还蛮贵的”；三是表示诚意与感激：“下次我一定挪出时间，谢谢你了!”。

如果白小姐换一种方式，犹犹豫豫，含含糊糊：“这个……我……今天可能……”或者直截了当地说：“今天不行，今天我有约会了。”或者是勉强答应下来，这种方法要么给对方造成伤害，要么破坏自己的心境和计划，处在白小姐的位置，都是很不利的。

拒绝理由，说得充分

一、用制度回绝不合理要求

某公司的一位普通职员鼓着勇气走进上司的办公室说:“对不起，我想该给我加薪了。我认为应该给我加了。”

上司这样回答：“你确实应该了，但是……”“但是”的双关语就是“停止这种想法吧!”他把文件推到桌子一边，指着玻璃板下的一张印刷卡片，不慌不忙道，“根据本公司职务工资制度，你的工资是你这一档中最高的了。”

职员泄气了：“哎，我忘记我的工资级别了!”他退了出来。几个铅印字打印出的制度使他放弃了他本应得到的东西。他实际上在想，“我怎么能够推翻那张压在玻璃板下的印刷表格呢。”这也许正是上司希望他讲的话。

二、用有力的质问使其心虚

反诘犹如拳击场上拳手的发力，连珠炮般的反诘往往能置对手于哑

口无言的境地。

一天，马骅和他的好友陈琳一起咏读千古名篇《滕王阁序》。当他们读到“落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色”的时候，禁不住拍案叫绝。陈琳叹息说：“王勃这样的一代才子，可惜二十来岁就遇难了，智力早熟的人都是早亡的啊!”

“怎么智力早熟的人都是早亡的呢？”陈琳再次质疑道。

“不对。很多智力早熟的人并不是早亡的。例如，比王勃晚一百多年的白居易，五六岁能作诗，九岁就能通声律，却活到74岁。控制论的创始人诺伯特·维纳，十岁入大学，14岁就毕业于哈佛大学，也活到70岁。他们不都是智力早熟的人吗？但他们并不都是早亡的呀!”马骅用质问式的论证说服了陈琳。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑脸无情的拒人法（4）

从这个事例可以看出，如能巧妙地运用反诘设问的方法使对方猝不及防，就能收到意想不到的效果。反诘技巧一般多采用设问。反诘设问可以因事、因地、因对方的矛盾的不同情况具体发问。发问者要创造对自己发问的有利条件，因为发问是采取占据主动的一种方法，对了解、掌握对方的心理、意图起很大作用。有人大致归纳出，发问可以创造下列有利条件：

1.让对方关心自己。

2.搜集有关对方的情报。

3.使自己能够了解对方所关心之事。

4.经过发问，可引发对方思考问题的动机。

5.诱导对方得出结论。

当然，由于发问方式的不同，对方的答案也会有所变化；假如你能懂得掌握发问的技巧，就能有效地控制住对方的心理。

三、用骂声说出道理来

全国解放后，在第一次全国代表大会期间，陈毅给傅作义让房，并代表上海市委赠送他两辆名牌小轿车。这事很快传了出去，在部队中引起强烈不满。待陈毅回到上海，办公桌上已经堆了厚厚一叠信，都是对这件事提意见的。

怎么做这些老部下的思想工作呢？他召集了一个领导干部会议，往台上一站，就“骂”开了。

“同志们，我的老兄弟们，要我陈毅怎么讲你们才懂啊!我陈毅不住北京饭店，照样上班，照样‘骂人’!他可不一样了!你们知道不知道，傅先生在讲台讲了半个小时话，长沙那边就起义了两个军!为我们减少了很大伤亡。让傅先生住了北京饭店，有了小汽车，他就会感到共产党是真心

交朋友的。”他越讲越激动，用指节“咚咚咚”地敲着桌子，“我把北京饭店让给你住，再送给你十部小汽车，谁能起义两个军？怎么不吭声呢？”停了一会，他又心平气和地说，“我们是共产党员，要有太平洋那样宽广的胸怀和气量，不要长一副周瑜的细肚肠噢!依我看，要想把中国的事情办好，还是那句老话，团结的朋友越多，就越有希望!”

从会场里走出来，同志们感到很轻松。用他们自己的话讲：“挨了陈总的‘熊’，弄清了道理，‘熊’得也舒服!”

当然，对于那些突如其来的请求，也不能一概敷衍了事，而应预先有充分的思考时间，特别是多假设一些难度较大的棘手问题来思考，并准备好应答策略。对没有清楚了解真正涵义的问题，千万不要随意回答。对一些不值得回答的问题，或一些不便回答的问题，最好的回避办法是：顾左右而言他。同时，也可用“资料数据不全”或“需要请示领导”为借口，拖延或拒答。把握应答的范围，对只需作局部答复的问题，决不“全盘托出”。回答难以回答的问题，其技巧往往在于给对方提供的是一些等于没有答复的答复。

说服对方，支持自己

要说服反对你的人，与他争吵是没有用的。你的语气即使像暴风骤雨，也不能把他的心扉打开。而有时候，使用和风细雨般的暗示说服方法，或使用一些小小的计谋，就可以诱导他在不知不觉中答应你。

工程师老李与一个刚愎自用的工头曾经有过一起合作的经历。有一次，老李想在其负责的工段更换一个新式的指数表，但他想那个工头必定会反对的，于是老李就略施小计。他说：“我去找他，腋下挟着一只新式指数表，手里拿着一些征求意见的文件。当我们讨论这些文件之时，我把那只指数表从左腋换到右腋地移动了好几次，终于他开口了：‘让我看一看。哦，你看它做什么，你们部里又不用这个。’我装作很勉强的样子将那指数表递给他，当他审视的时候，我就随便地，但非常详细地把这东西的效用说给他听。他终于喊起来：‘我们部里用不到这东西吗？天哪，这正是我早就想要的东西！’”老李故意这样采用激将法，欲擒故纵，结果很巧妙地达到了目的。

有许多办公室人士常常认为自己的意见不被重视，其实仔细找一找原因，原来根源在于自己没有明了“怎样让人采纳自己意见的方法”。老李的故事告诉我们，如果我们的上司是一个目光短浅、思想保守的人，

我们要向他提建议，就得先思索一下，我们向他贡献意见的方法错了没有。

凡是领袖人物，都明白要别人采纳自己的主意，通常是得不到任何报酬的，而且当时也没什么愉快而言，而以后得到的亦只是一种能力———驾驭的能力。但有才干的人常常情愿牺牲自己的虚荣心，而求得自己的主张被采纳并付诸实施。他们所高兴的，只是看到自己的主意受到信任、采纳和实施，而不在乎以谁的名义发表、实施。

拒绝别人的要求，一是因为自己不能满足对方的要求，二是因为不愿意去做某件事。拒绝是一种逆势状态，话一出口，很容易使对方失望或不满，但又不能一味牵就对方，事事点头，因此拒绝的艺术显得十分重要。我们要学会委婉的拒绝，即学会不使人反感的拒绝，学会幽默的拒绝，一句话，要讲究拒绝的语言艺术。

当对方求上门来时，如果你真的能力有限，就坦率地说你办不到，并向朋友解释清楚你有什么困难，即使答应了也做不到。或者是明说这种要求有什么不合理，同时告诉对方，你之所以坦诚相告，是因为你珍惜彼此的友谊，不想破坏它。你拒绝的语言力求简洁，不必多加评论，不要皱眉或显出不耐烦的样子。

另一种办法是如果事先知道对方要来，先想好怎么说，免得到时语无伦次。万一朋友翻脸，也不要激动，既然是朋友，就不要跟他计较。

当然，如果能够以一种轻松、幽默的方式告诉别人你的心意，那就太好了。意大利音乐家罗西尼生于1792年2月29日，因为每四年才有一个闰年，所以等他过第18个生日时，他已72岁。在过生日的前一天，一些朋友来告诉他，他们集了两万法郎，要为他立一座纪念碑。他听了以后说：“浪费钱财！这笔钱给我，我自己站在那里好了！”

罗西尼本不同意朋友们的做法，但他没有正面回绝，而是提出一个不切实际的想法：“给我这笔钱，我自己站在那里好了！”含蓄地指出朋友的做法太奢侈，点明其不合理性。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（1）

社会大舞台，处世办事都不会是一帆风顺的。出现问题就要去想办法解决问题。处世办事是一道难解的方程，解题的方法千差万别，只要我们掌握“厚”的基本原则，即厚情求人、厚脸央人、厚礼说人，同时参考“黑”的原则，即无心帮者不求，能办的一定要办，办事的原则一定要坚持。有了此二者，则无事不可办。

糊涂中屈，糊涂中伸

有的人外表似乎固执自守而内心却世事通达，才高八斗；有的人外表道貌岸然而内心却空虚惶恐底气不足。

人生是个万花筒，在变幻之中要用足够的聪明智慧来权衡利弊，以防莫测变化。但是，人有时候不如以静观动，守拙若愚。这种处世的艺术其实比聪明还要胜出一筹。聪明是天赋的智慧，糊涂是聪明的表现，人贵在能集聪与愚于一身，需聪明时便聪明，该糊涂处且糊涂，随机应变。

老子大概是把糊涂处世艺术上升至理论高度的第一人。他自称“俗人昭昭，我独昏昏；俗人察察，我独闷闷”。而作为老子哲学核心范畴的“道”，更是那种“视之不见，听之不闻，搏之不得”的似糊涂又非糊涂、似聪明又非聪明的境界。人依于道而行，将会“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷”，即大智若愚。中国人向来对“智”与“愚”持辩证的观点，《列子·汤问》里愚公与智叟的故事，就是我们理解智愚的范本。庄子说：“知其愚者非大愚也，知其惑者非大惑也。”人只要知道自己愚和惑，就不算是真愚真惑。

是愚是惑，各人心里明白就宽慰了。

孔子说：“宁武子，邦有道则知，邦无道则愚。其知可及也。”宁武子即宁俞，是春秋时期卫国的大夫，他辅佐卫文公时天下太平、政治清明。但到了卫文公的儿子卫成公执政后，国家内乱，卫成公出奔陈国。宁俞则留在国内，一面仍是为国尽忠，表面上却是一副糊里糊涂的样子，这是明哲保身的处世方法。因为身为国家重臣，不会保身怎能治

国？后来周天子出面，请诸侯霸主晋文公率师入卫，诛杀佞臣，重立卫成公，宁俞依然身居大夫之位。这是孔子对“愚”欣赏的典故，他很敬佩宁俞“邦无道则愚”的处世方法，认为一般人可以像宁俞那么聪明，但很难像宁俞那样糊涂。在古代上层社会的政治倾轧中，糊涂是官场权力杂耍的基本功。仅以三国时期为例，就有两场充满睿智精彩的表演，一是曹操、刘备煮酒论英雄时，刘备佯装糊涂得以脱身；二是曹、马争权时司马懿佯病巧装糊涂反杀曹爽。后人总语云：“惺惺常不足，蒙蒙作公卿。”苏东坡聪明过人，却仕途坎坷，曾赋诗慨叹：“人人都说聪明好，我被聪明误一生。但愿生儿愚且蠢，无灾无难到公卿。”为官可以愚，但为政须清明，不可混淆。

“难得糊涂”是糊涂学集大成者郑板桥先生的至理名言，他写道：“聪明难，糊涂亦难，由聪明转入糊涂更难。放一着，退一步，当下心安，非图后来福报也。”做人过于聪明，无非想占点儿小便宜；遇事装糊涂，只不过吃点儿小亏。但“吃亏是福不是祸”，往往有意想不到的收获。“饶人不是痴，过后得便宜”，歪打正着，“吃小亏占大便宜”。有些人只想处处占便宜，不肯吃一点儿亏，总是斤斤计较，到后来是“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”。郑板桥说过：“试看世间会打算的，何曾打算得别人一点儿，真是算尽自家耳！”在我看来，世上最可悲悯的人，往往自我感觉不错，正是古人所谓“贼是小人，智是君子”之人，是那些具有君子的智力却怀持小人之贼心的人。为人处世与其聪明狡诈，倒不如糊里糊涂却敦厚。

郑板桥以个性落拓不羁闻名于世，心地却十分纯朴善良。他曾给其堂弟写过一封信，信中说：“愚史平生漫骂无礼，然人有一才一技之长，一行一言为美，未尝不啧啧称道。囊中数千金，随手散尽，爱人故也。”以仁者爱人之心处世，必不肯事事与人过于认真，因而“难得糊涂”确实是郑板桥襟怀坦荡无私的真实写照，并非一般人所理解的那种毫无原则稀里糊涂之人。糊涂难，难在于人私心太重，眼前只有名利，不免去斤斤计较。《列子》中有齐人攫金的故事，齐人被抓住时官吏问他：“市场上这么多人，你怎敢抢金子？”齐人坦言陈辞：“拿金子时，看不见人，只看见金子。”可见，人性确有这种弱点，一旦迷恋私利，心中便别无他，惟利是图，用现代人的话说：掉进钱眼儿里去了！

聪明与糊涂是人际关系范畴内必不可少的技巧和艺术，其本身并无优劣之分。只不过太聪明的人，学点儿“糊涂学”中的妙处，于己大有益处。古人云：“心底无私天地宽。”天地一宽，对一些琐碎小事，就不会太认真，苦恼也不来了，怨恨更谈不上。得糊涂时且糊涂，是“糊涂

学”的真谛，聪明人不妨试一试。

能屈能伸，做成大事

在中国古代历史上，王辅臣可称得上是最能使用厚黑处世的人。此人屈时能屈到底，伸时能伸到极，可谓是厚黑处世的典范。

王辅臣本姓李，山西大同人，少时为宦官家奴，后投奔农民起义军。起义军中有个叫王进朝的，没有儿子，收了他为义子，从此就改姓为王。王辅臣身高七尺有余，面容白皙，眉如卧蚕，乃一美男子。他勇冠三军，锐不可当，号称马鹞子。清兵围大同时，王辅臣乘黄骠马，来去飘忽，所向披靡，致使清兵每见黄骠马，就大呼“马鹞子来了”，四处逃散。降清后隶汉军正白旗，京都满汉无不以认识马鹞子为荣。

久之连康熙也知道“马鹞子”的大名，让鳌拜把他找来，授予御前侍卫。不久洪承畴经过河南，康熙命王辅臣随侍。后洪承畴带王辅臣至云南，云南平定后，设援剿五营，就推荐王辅臣为右营总兵，管辖云南迤东一带，驻扎曲靖府。洪承畴回到京师后，王辅臣隶属于吴三桂藩下。

王辅臣对待吴三桂也像对洪承畴那样忠心，吴三桂亦将王辅臣视作子侄，凡什么好东西，他人得不到的，惟独赏赐给王辅臣。一次，奉吴三桂之命征讨乌撒，与吴三桂之侄吴应期等在马一棍营中吃饭。王辅臣饭盂中有一死蝇，一旁的王总兵看见大声呼叫他不要吃，王辅臣深知马一棍对待下人十分残酷，常因小过将下人一棍打死，所以有“一棍”之名，担心他此次会因此过将厨师杀掉，就说没关系，死苍蝇我也吃过。王总兵生性愚鲁，竟以此事同王辅臣相赌，王辅臣只得勉强吞下去，吴应期却在一旁说：“我与你赌吃粪，你吃吗？”王辅臣一下跳起怒骂道：“吴应期你当众侮辱我，别人怕王子我不怕，我将食王子王孙的脑髓，而嚼其心肝，挖其眼睛。”说完，一拳击碎食案，负气而出。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（2）

此事发生后两人虽重新言好，但在王辅臣心中还是留有一块疙瘩。恰巧平凉提督缺出，王辅臣即派人持金钱遍赂朝廷重臣。大家都在皇上面前夸奖王辅臣，终于让王辅臣如愿以偿了。吴三桂闻此消息，叹息说："这小子花了不少钱，家里到底有多少私产，竟如此胡来？"王辅臣来告辞时，吴三桂拉着他的手，哭泣着说："你到平凉后，不要忘记老夫，你家中穷，人口多，万里迢迢，何必如此。"于是拿出两万两银子给他作路费。

王辅臣入都后，很久都得不到皇上召见。因为他平日专门接交近侍，而忽略了阁部九卿，所以无人引见。兵部推到礼部，礼部又推到兵部，而王辅臣又不肯用钱收买部臣，只是每天同大家上上朝而已。一天，皇上赐群臣茶，有位近侍认识王辅臣，这才见到皇上，从此恩泽频加，赏赉无数。不久，皇帝对王辅臣说："我本想留你在身边，朝夕相见，但平凉边关重地，非你不可"，随后让钦天监选择好日子为他送行。当时正值岁末，皇帝又说:"行期到了，我真舍不得你走。上元节快到了，你还是陪我看过灯后再走。"

临行前，皇帝赏王辅臣御前豹尾枪一支，并说："这枪是先帝留给我的，我每次出巡时都把它放在马前。你是先帝的大臣，我是先帝的儿子，除了这枪就没有更珍贵的东西。你把它带到平凉，见到它就像见到我。"王辅臣伏在地上，痛泣不已，说："圣恩深重，臣即肝脑涂地，也不能稍报万一。"

公元1670年，即康熙九年，王辅臣被擢升为陕西提督。二藩叛乱发生后，他起兵响应，杀死经略莫洛，占据陇东地区，并煽动宁夏兵变，陕甘震动，此时，什么"肝脑涂地"之类的话早已抛到了九霄云外。公元1676年，即康熙十五年，在清军围攻下，势穷投降，后被召入京时突然死亡，传系自杀。

以弱示众，转弱为强

以弱示众，引起别人的恻隐之心而想伸出援手的处世态度，也是吸引人的因素之一。

当然，不同的职业有不同的示弱法，有人以新闻记者的情形为例做了说明。

“想让自己真正想写的文章能顺利刊登出来，必须使用一些技巧才行。即故意显露一些一目了然，但和所报导事件的基本构成无关的错误。当总编辑在审稿时，很容易便会发现这些错误，并怀疑对方是否有意如此。但由于不是严重的过错，所以不会指责执笔人。结果因为对那些无伤大雅之误的留意，不但不会将执笔人所主张之点删除，而且会更细心地欣赏其作品，与留心对方的为人。”

虽然这种方法的效用很令人怀疑，但至少叙述得很有趣。由此可知，即使彼此的立场不同，但和顶尖领导者魅力因素有其共通之处。

例如，某名评论家主持某电视台的时事评论节目，即是这种情形。虽然他说起话来字正腔圆，反应也十分灵活，但就是得不到观众的欢迎。因为和他共同演出的人经观察，都觉得这位评论家精明得可怕。后来改由另一位评论家主持，收视率才逐渐提高。虽然后一位评论家因为粗枝大叶、反应迟钝，而被揶揄说：“那个傻蛋不知道在说些什么！”但由于能令观众有安心之感，而广受欢迎。

流行歌手的情形亦然，有些人虽然歌唱得很好，却不一定受欢迎；反而是那些能适当表现笨拙的歌手，唱片销售情形较佳。同样情形也发生在畅销小说作家身上，通常都是文笔不很好的作家所写的小说较为畅销。

我们并不有意评论这些人的能力，只是认为能适度表现笨拙和迟钝的人，反而更易为人吸引，亦较富有魅力。人无完人，有时也许表现迟钝一些更真实。

“借梯上楼”，好办事情

俗话说得好：“好风凭借力。”一个人在事业上要想获得成功，除了靠自己的努力奋斗外，有时还要借助他人的力量才能事半功倍。应用这种方法获得成功的策略称为“借梯上楼”法。

对于想获得成功的人来说，这里的“梯”指的是他人的能力，如名人、亲戚、朋友、同学等的地位、名望、财富或权力，而“楼”则是指你要获得的某种较为理想的目标。

一般来说，无论引荐者的名望大小、地位高低，只要对你的成功有所帮助，他就是你登上高山的好梯子，他的威信和影响对你都有用处。一般人对权威和名望有一种可靠、信赖的感觉，因而他们常常会从推荐者身上来估量被推荐者的能力和人格。这种透视现象可以帮助你步向成功。

引荐者的名度越高，你就越容易得到社会的承认、上司的赏识。惟有得到社会的承认，你的事业才算是真正的成功；否则，你就会被埋没，而枉有一身能耐。

经常可以看到这样的现象：由于人们所处机构的层次不同，便严重影响社会对自身的评估。处于声望较低机构中的人，尽管其才能或成果是一流的，却往往不能得到施展和承认；而相反，在声望较高的机构中工作的人，可能其才能或成果是二流的，甚至是三四流的，但却容易人尽其才，被承认的机会相对要多得多。美国著名科学家杰里加斯顿把这一现象称之为“波顿效应”。

在“波顿效应”的阴影下，古今中外不知埋没了多少优秀人才。英国的地质学之父史密斯，是生物地层学创始人。他原是个标尺工出身的工程师。他编绘的“英国地层表”被埋没了20年之久，究其原因就是因为当时社会认为他是个出身卑贱、无人知晓的测绘人员。我国陆家羲的数学论文在国内一直不能发表，这与他只不过是包头市九中的一个普通教师有着极大的关系。

那么，我们怎样才能走出“波顿效应”的阴影，使自己的才华得以施展、成果得到承认呢？寻求权威、名人，他们身居上层，任居高位，他们的举荐、提携颇具分量。

如何得到权威、名人的举荐、提携呢？自古以来就有伯乐识千里马之说。从古至今，众多的“千里马”都是得利于众多的“伯乐”而得以奔腾万里的。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（3）

1929年的一天，任北平艺术学院院长的徐悲鸿应几位朋友之邀，去参观在北京举办的一个画展。

宽敞的大厅里，尽是一幅幅装裱精致的画，令人眼花缭乱。由于不少作画者墨守陈规、闭门造车，致使画面陈旧，毫无新意。徐悲鸿看了一会儿，感到很不痛快。忽然，一幅挂在角落里的画引起了徐悲鸿的注意。他仔细端详品味着画面上那对虾，只见它体态透明，须尾舒展，生动逼真，笔法娴熟。这位观赏过许多艺术珍品的画坛大师立刻意识到，他发现了一位出类拔萃的艺术人才。当他得知此画的作者竟是一位年愈六十、木匠出身的老头儿时，不由得感叹一声："我为这个怀才不遇的人感到惋惜，真没想到在角落里还藏着一位杰出的艺术大师啊！"这位国画大师就是齐白石。

几天后，徐悲鸿就聘请齐白石任北平大学艺术学院教授，并亲自乘车接齐白石到校上课。一年后，由徐悲鸿亲自编辑作序的《齐白石画集》问世。从此，画坛又添一星。

结党成网，路路相通

一般来说，掌权者在用人时首先关心的便是对方是否对自己忠诚，才能倒是其次。若是任用一个颇能干但对自己怀有异心的部下，天长日久势必会大权旁落，这岂不是养虎为患？因此，重用亲信、排斥异己，形成自己的一派势力，这也是统治者驾驭臣僚、树立和巩固个人权威的重要手段。

蒋介石用人，一般有两个标准，一是看对方是不是黄埔系，二是看对方是不是浙江人。对自己的嫡系部属，蒋介石恩宠有加，常常委以重任。除非万不得已，蒋介石不会重用非嫡系的人。在用人方面，蒋介石有其独特的方法。在他看来，才学固然是一个重要标准，而对他忠诚却是第一标准。

阎锡山的用人规则与蒋介石有一定的相通之处。阎锡山当政时，山西有句民谣："会说五台话，就把洋刀挎"，可见在晋系军阀中，阎锡山

的五台老乡占了相当大的比例。由于阎锡山吸收人才限于山西，使人才的来源受到限制，因此，不能说是人才济济。阎老西拘于地域观念，大量使用为己所用的奴才，确实团结了一大批人，达到了树德立威、巩固自身地位的目的，也为山西政局的相对稳定起了一定的作用。

阎锡山善于提拔安排自己的心腹，这些心腹对他十分忠诚。1930年中原大战失败后，阎锡山逃到大连隐居。山西被张学良接管，张学良对山西进行“整编缩军”。阎锡山召集徐永昌、商震、傅作义等部下到天津商讨“整编”方案。这些晋军将领虽然领受了张学良的命令，但又在暗地里接受了阎锡山的操纵和遥控。山西的一切变更，包括人事安排、确定政策等，都必须向阎锡山汇报后才能决定。1931年8月，阎锡山潜回山西后，晋军将领直接受其指挥，他与亲信定下计谋，终于驱逐了蒋介石在山西的势力，东山再起，重握山西大权。

阎锡山是民国年间少有的“不倒翁”，他之所以能屡挫屡起，除了善于运用政治权术外，其独特的用人方法起了很重要作用。

明朝末年，宦官专权，阉党猖獗，赌棍出身的魏忠贤独揽朝政。为了树立和巩固个人权威，魏忠贤一方面排斥异己，对朝中的官员来了一次大清洗，凡是他看着不顺眼的不附和他的人都一律罢免。同时大量安插亲信，把效忠于他的那些人都派上官职，就连早年和他一起赌博的相好的赌徒们都当上了朝廷命官，里里外外、上上下下都布满了他的亲党。

以魏忠贤为首的阉党上下勾结，狼狈为奸，到处兴风作浪。朝中正直保身之臣大都自动去职，贪恋禄位之吏亦相戒钳扣。为了根除东林党人在朝中的势力，吏部尚书王绍徽秉承魏忠贤的旨意仿照《水浒传》的人数编排了东林党人一百单八将的名单，献给魏忠贤。魏忠贤按名黜汰，朝廷为之半空。魏忠贤又把自己原有的旧党逐一提拔，把那些刚投靠来的新党逐一安排，里里外外全换成了他的人。文官有崔呈秀、田吉等人为之出谋划策，讲解起草诏书，时称“五虎”；武臣方面有田尔耕、许显纯等主掌武装杀戮之事，时称“五彪”；吏部有周应秋等人号称“十狗”。当时朝廷中受重用属魏忠贤一党的人，在社会上大都得到了此类封号。

这是高一层次直接统属于魏忠贤的。不仅如此，这些“虎”、“彪”、“狗”之下每人又有自己的小体系，各有孝子贤孙，虎儿、彪孩、狗崽比比皆是，布满朝廷。朝中简直要成个动物园了。这样

从内阁六部直到各地总督、巡抚乃至于州县都是阉党之人，网络严密，盘根错节，势焰熏天。魏中贤的“威望”也空前提高，有些马屁精竟在各地替他建起了“生祠”，极力颂扬魏忠贤的所谓“功德”。魏忠贤的地位日益巩固。

魏忠贤固然属于一世奸雄，然而一个无才无德的无赖赌徒竟能左右天下，祸国殃民到这种地步，其结党营私、任人惟亲的手段起了不可估量的作用。

16世纪意大利的切萨雷博贾，为了成为他父亲教皇亚历山大六世的继承人，不惜采用一切手段清除政敌。他善于隐藏自己的意图，甚至用十分卑恭的礼貌去消除政敌的猜疑，而在取得对方信任之后，却又无情地把他们统统绞死。中国明朝首辅申时行，也是一个玩弄笑里藏刀权术的高手。他平时装得宽大平和，有人得罪了他，也从不生气。但一旦时机成熟，他必定会毫不留情地打击得罪过他的人。

可见，笑里藏刀的笑是一种伪装的手段，目的是为了“藏刀”，一旦时机成熟，就会“图穷匕见”。运用这一权术的人，往往在“笑”字上下功夫。

表面装作宽厚仁慈的样子，和某下属打得火热，等掌握了对方的“实底”，抓住对方“把柄”，再突然翻脸，以迅雷不及掩耳之势，将其撤换。

如今，时代不同了。“官念”必须变，应变权术也应脱胎换骨，不应再以权谋私，而应是“当官不为民作主，不如回家种白薯。”

人民群众从现实社会和个人体验中总结出三种官莫做，以供官者参考，引以为戒，忍住官欲，做个受百姓欢迎的清官、好官、父母官。

一是莫做糊涂官。这种官到了哪里，哪里倒霉。到工厂，生产上不去；到了农村，百姓富不了；到了学校，教学搞不好；到了科研部门，拿不出成果。平心而论，这些人也并非不想把工作做好，他们也是常常早起晚睡，一把泥一把汗，忍饥挨饿，吃苦耐劳，甚至抛家舍业，可是工作就是无起色。究其原因，只能说这位当官的是无能之辈。“劳心者治人”，不是能人如何能位居人之上来治人呢？无能而要逞能，既苦自己，又害他人。

有一个人很值得我们学习，那就是伟大的科学家爱因斯坦。20世纪50年代，他曾收到一封信，邀请他去当以色列的总统。爱因斯坦是犹太

人，若能当上犹太国的总统，在一般人看来，自是荣幸之至了。出乎人们意料的是，爱因斯坦拒绝了。他说：“我整个一生都在同客观物质打交道，因而既缺乏天生的才智，也缺乏经验来处理行政事务以及公正地对待别人。所以，本人不适合如此高官重任。”能看出自己有所能有所不能，把自己安排在一个合适的位置上，这是聪明人办的聪明事。如果爱因斯坦去做了总统，是否能不做个糊涂官，他的后半生是否还会放出光彩，都很难说了。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（4）

二是莫做闲官。有些人在其位而不谋其政，整天无所事事。在办公室里看报纸，喝茶水，练毛笔字，聊天，或者是关上门打扑克、下棋、玩麻将。这就是他的工作。这种人很怕下基层，因为他不懂业务，一下去就出丑，丢人丢不起，干脆就在上坐着。他们纯属国家的“硕鼠”！你看哪个单位机构臃肿，那就是“硕鼠”聚集之处。啃国家，啃人民，无始无终。改革总要进行下去，到了一定程度，还能允许他这样逍遥自在吗？总有一天会被请出办公室，到那时啃什么呢？

三是莫做贪官。这种人私心太重，心术不良，只想自己捞。捞待遇，捞钱，捞女人……唉！这样的例子不少，不必细说。当然，有的人也不是一上台就很贪，就去捞，就其本质，最初也是相当不错的，可是架不住人家主动往眼前送，一次二次能拒绝，三次四次呢？久而久之也就习惯了。这种官不做也罢，若要做下去，定要好自为之。不然，早晚要出事！

通过拜访，求人办事

拜访并非指日常生活中的串门，而是指以工作目的为前提的较为正式的交往方式。具体办事的人员经常要拜访各界人士，商谈各种事宜，广交朋友，扩大横向联系，增加信息渠道。良好的礼仪表现能够为本组织树立好形象，实现拜访目的。

一、选择合适的拜访时间

最好是在工作时间，应尽量避免占用对方的业余时间，如果没有急事，应绝对避免作清晨或夜间的拜访。拜访之前，最好以电话或通信方式与对方联系，约定一个共同的时间，使被访者有所准备，不要做“不速之客”。最好讲明此次拜访需占用对方多长时间，以便对方安排好自己的事情。凡是约定的时间要严格遵守，提前五分钟或准时到达，以免对方久等。如果因特殊情况不能前往，应及时通知对方，轻易失约是极不礼貌的。

二、在拜访中充分尊重对方

到达拜访对方的单位或住处时，首先应对接待处说明来意，听从接待处的引导，不要擅自行动，更不能破门而入.进入接待室后，尽量坐在下座等候，对方进来后应马上站起来，握手寒暄后待对方坐下后再坐下。当对方敬烟、献茶时应起身或欠身说："谢谢！"双手迎接。吸烟时应克制自己少抽烟。在谈话进行中，要注意自己的姿势，不要给人一种傲慢无礼、对谈话内容反应消极的印象。在拜访进程中还要留意对方的态度以及环境的变化，随机应变。遇到不愉快的事要尽力克制自己，温文尔雅的拜访礼仪会有助于实现拜访的目的。

三、在友好的气氛中告辞

告别是一次拜访活动的结尾部分，应在友好的气氛中结束，以利于未来的继续交往合作。在拜访的目的基本实现或达到预约的时间时，应先说一段有告别意义的话后起身告辞，切忌在对方说完一段话后立即起身告辞，这会使人产生误解。不要在另一位客人刚到时告辞，应再坐片刻再走。一旦说出告辞就要立即起身并婉言谢绝主人相送，但也不要过分客套，与主人你来我往地互相推让，切忌一边走、一边仍在喋喋不休地说，使主人无法回身。

委婉办事，方法可寻

所谓委婉，本是一种修辞手法。委婉也叫"婉转"、"避讳"、"婉曲"等。

在日常交际中，总会有一些使人们不便、不忍或者语境不允许直说的东西。于是，"遁辞以隐意，谲譬以指事"，说话人故意说些与本意相关或相似的事物，来含蓄本来要直说的意思。这是语言中的一种"缓冲"方法。尽管这仅仅"只是一种治标剂"，但它能使本来也许是困难的交往变得顺利起来，让听者(或看者)在比较舒适的氛围中接受信息。因此，有人称"委婉"是公关语言中的"软化"艺术。

委婉法是动用迂回曲折的含蓄语言表达本意的方法。例如：

林肯一直以具有视觉效果的词句来说话。当他对每天送到他白宫办公桌上的那些冗长、复杂的官式报告感到厌倦时，他提出了反对的意见，但是他不是以那种平淡的词句来表示反对，而是以一种几乎不可能被人遗忘的图画式字句说出。"当我派一个人出去买马时，"他说，"我并不希望这个人告诉我这匹马的尾巴有多少根毛。我只希望知道它的特点

何在。”这里，林肯运用了一种以甲喻乙，但又不明说乙的暗喻，婉转地表达自己的本意———不愿意批阅冗长复杂、毫无重点的报告，应该像买马人报告马的特点那样，抓住重点即可。林肯这种拐弯抹角的表达方式就是委婉法。

唐肃宗想请隐士李泌做自己的辅国大臣，但他知道李泌生性倔强，不会欣然从命，所以，就想出了一套委婉巧妙的方法。首先，唐肃宗特地命人去请李泌，但并不说是让他来为官，只是会面叙旧。李泌当然应召前来。唐肃宗见到李泌之后，却当即想任李泌为右丞相。李泌赶紧推辞道：“陛下屈尊来待我，视我为宾友，实际上比宰相显贵得多了。我可以在陛下身边多住些时日，有了想法，都当及时相告，何必定要授官呢？”唐肃宗一听这些话，表面上装出无可奈何的样子，心里却暗暗高兴：李泌接受下山会面的要求之后，又接受了答应参谋军国大事的要求，这样事情就好办多了。从此以后，唐肃宗对李泌待以客礼，出门并骑，晚上同床，事事请教，有劝必从。这期间，李泌还为肃宗起草了颁发各地的诏书，甚至连立谁为天下兵马元帅、处理肃宗的长子与次子之间的关系等重大事件上也提出了自己独到的意见，唐肃宗一一欣然接受了。

当然，唐肃宗的最后要求是希望李泌正儿八经地穿上官服，名正言顺地成为他的臣下，从制度上保证这一大谋略家永远侍候在自己身边。因而他继续在“登门槛”。

不久，依李泌的意见，唐肃宗诏令长子广平王李叔为天下兵马元帅，统帅诸将东征安禄山。李叔受命，请求给他一个谋臣。唐肃宗清楚，这事关国家兴亡的大谋臣非李泌莫属，于是故意对李泌说：“先生白衣事朕，志节高尚，朕亦深深佩服。只是前几日朕与先生一同去检阅军队时，曾有军士窃窃私语说，黄衣为圣人，白衣为山人，怎么会混在一起？我需先生决谋定策，但也不能使军士滋生疑团，是不是请先生勉强穿上紫袍(五品以上官服为紫色)，以免除大家的非议呢？”李泌心想，身着百姓衣服，夹杂在冠戴整齐的军人和朝官当中，也的确令人瞩目，不如披件朝服倒能省却众人注目，也就同意了唐肃宗的请求。唐肃宗急忙命人赐给最高级别的金紫色的官服。李泌穿了官服笑着再来见唐肃宗。不料唐肃宗紧接着又提出了更高的要求，笑着对李泌说：“既然已经穿上了官服，又岂能没有官位？”说着把一纸敕文递给了李泌。李泌一看，自己已被授职“军国元帅府行军长史”，敕文上盖着镇国大印，要想抗旨拒绝，显然太不顾情面了。再说自己已心甘情愿地穿上了官服，又何妨再加个官名呢？

从此李泌便在朝为官，为平定“安史之乱”出谋划策，做出了巨大贡献。

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（2）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（2）

做人不可太偏激

我们在与人交往中应保持冷静的头脑、清醒的认识，客观全面地去想问题。处理事情，切忌忽左忽右，极端片面，这就要做到：

1.对人不要抱有对立情绪，不要时时处处提防别人，使自己与别人的关系经常处于紧张状态。

2.完成工作后不要滔滔不绝地自我吹嘘。你的功过大家自有评价，最好保持谦虚谨慎的态度。

3.与朋友相处，要有自己的独到见解，但不要固执己见，听不进他人的意见。

4.做人要有责任心，与人交往要负责任，对别人委托的事和自己与别人共同参与的工作，都要主动负起责任，绝不要敷衍了事。

5.对人不要报复心太强。人与人之间难免会有些矛盾和冲突，如果受点儿委屈就耿耿于怀，便很难与人有正常的交往。

6.越是有才能越要谦虚。切忌不可狂妄自大、自命不凡，谦逊而有才干的人是最受人爱戴的；那种虽有才能但自负的人，准会在人际交往中栽跟头。

7.吹吹拍拍惹人嫌。尊重领导是正当的，但刻意追求，不择手段地竭尽吹捧奉承就另当别论了。

8.随着岁月的流失，人的社会地位会不断地发生变化，绝不要因自己职位的提高就嫌弃过去的朋友。

9.待人要平等，不要把人分成三六九等、贵贱尊卑。这种庸俗的待人方式令人生厌，大凡有头脑的人，都不会与这种势利小人做朋友。

10.在荣誉和奖励面前要谦让，在困难和责任面前要勇于承担。这样的人走到哪里都会受到大家的尊重和爱戴。

11.记住别人对你的帮助，适当的时候给予回报。你对别人的帮助应视为理所当然，谁都愿意和你交朋友。

12.以德报怨，人人敬之。处理怨恨的最高尚、最明智的方法就是不计前嫌，以德报怨，化怨情为友情。

13.当你发现自己伤害了别人的时候，要及时道歉，求得别人的谅解。不能因为别人对你的伤害产生怨气就忍受不了，想方设法为自己的行为辩解甚至不承认自己有错。

处世难，人心莫测

一、虚怀若谷，待人以善

在一个地方住着一个年迈的神仙，他掌握着智慧，问他什么问题，他都能准确无误地答出来。

有一天，村里的孩子王把孩子们召集起来，对他们说："我有一个好主意，我问的问题，那老家伙肯定答不出来。我捕到一只小鸟，我把它捂在手里，问那老家伙是死的还是活的，如果他回答是'活的'，我就假装不知，悄悄掐死它；如果他回答是'死的'，我就让小鸟飞走。"

于是，一群孩子拥到神仙那儿，孩子王问神仙："老神仙，你知道我手里的小鸟是活的还是死的？"

神仙沉默片刻，开口说："孩子啊，这个答案握在你的手里。"

是呀！今天的人们如何对待朋友和他人呢？你能不能待人以诚，答案就在你的手中。为什么呢？你自己有思考的权利，你厌恶他人，批判他人，责备他人，支配你这些行为的是你自己。视而不见他的缺点，或者寻找他人的优点，也全凭你自己。令人可笑的是，我们总是希望他人身上一点缺点都没有。在我们的心目中，总是有一幅职工、婚姻对象或朋友的十全十美的画像。当这些画像与现实中的他们稍有不同时，哪怕是小小的缺憾，也会在我们的心里涌出恼怒和愤慨，因为"完美的形象"被破坏了。

威尔·罗杰曾经这样讲过："我至今没有遇到一个我不喜欢的人。因为每见到一个人，我总是设法赶走使自己产生厌恶心态的情绪，寻找他身上让人喜欢的部分。"

请努力地寻找他人身上的优点吧。从宽容他人中获利的，并非别人而是你自己。这时，你会发觉你很幸福，更喜欢自己，更深深地享受人际关系和谐带来的欢乐。相反，如果你没有宽容的胸怀，不满、空虚、凄惨就会趁机而入，最终侵蚀到你的肉体和心灵。

二、以心换心，真情可鉴

有人常说“人心难测”，现在人与人之间彼此不敢信任的情况很多，这是全社会的共同倾向。到目前为止，各种战事仍在世界各个角落进行着，不只是有武器的战争，也包括了心理的战争。这些都会消耗人类大量的物资与精神力量，使人心疲惫，影响到人们的相互信任。解除“人心难测”的恐惧首先大家应该要彼此信任，彼此谅解才对，例如一事当前有主见是件好事，但是如果太过分的话，反而会产生人与人之间的对立。应该设法用明智的方法去解决。首先是把问题说出来，摆到桌面上，而不是用争斗、陷害等不良的方式来表达。上天赋予人以语言功能，正是有此作用；其次是站到对方的立场上去。世事中的许多纷争，只要彼此置换一下位置，同时又不要蛮不讲理，问题就都能解决。

三、善解人意其实不易

古语说，人们寻求他人的理解，就像花儿渴望阳光那样迫切。

理解人是很重要的。在和他人愉快的交往中，理解人和向他们传达你的理解，有着极大意义。在家庭中，那种由于对于理解的重视性认识不足而导致家庭崩溃的情形比比皆是。在漠视理解、强行扩张自己的欲望之时，男人和女人都不知道把爱和尊敬弄到哪儿去了。“我在家里全然不被理解。”这司空见惯的牢骚话，是我们应极力避免的。

你的丈夫或妻子平时经常这样唠叨吗？“我知道我不好，也明白以前对你太苛刻了，可是，在你躲着我、三天两头也不说话之前，你难道就不能站在我的立场上想想吗？对我来说，心情沉重是当然的。月月支出吃紧，家务做也做不完，被孩子们搞得焦头烂额，我总是腰酸、头痛得要命。求求你，在无视我的存在之前，能不能理解我的苦处？”

一个商人说：“我不想总端着一个经营者的架势，而想悄悄地外出走走，到职工食堂去坐坐，可是，职员们总在埋怨我，他们有没有站在我的立场上理解我呢？”

许多推销员，他们考虑的往往是自己的利益，他们确信自己的商品

是消费者必需的。他们以为理解了消费者，但可悲的是，他们的意图并没能很好地传达给消费者。事实上，把理解传达给对方，这是处理所有人际关系的根本。

向对方传达对对方的理解，这是最迅速、最简洁的做法，“我知道你的感觉”或者“我很理解你的心情”，请把这些话记在心里，时刻运用吧！

四、糖衣炮弹需要提防

人类心理变化的微妙是不可思义的。抛开人类最正常、最普遍的那些心理需求不提，我们每个人都是凡夫俗子，都有着非常多的性格缺陷和心理弱点，这就更使得小人、恶人的生存大有市场。他们捕获人心的惯用手段便是“糖衣炮弹”，它华丽的外表、令人眩晕的词藻最容易造成人心的迷惑，除非我们有着足够的理性、信息和清醒；否则，我们是很难将之与善意、真情等区别开来的，人类固有的某些弱点更使得这两者的界限变得模糊不清。

善解友人心

交友并非一厢情愿，而是需要相互的理解、相互的宽容。宽容、理解是对朋友、人生观、价值观、信仰及思想、认识、言论、行为的充分尊重。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（5）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（5）

借用假相，办事成功

在我们的社会里，人们总是看重那些表面的公开的东西，而假相则具有很大的迷惑性，许多人由于戒备疏忽松懈之故，思想麻痹，斗志涣散，指挥不力，协调不好，反应迟钝，而造成战斗力削弱。因此，作为办事高手，要能“乘疏击懈”，就是要出其不意地在这种时机向敌人发起猛攻，使敌人措手不及，神志混乱，失去抵抗能力。但在一般情况下，敌人不会麻痹松懈，因此在发起猛攻之前，往往要通过“假阳行阴”来迷惑敌人，使敌人麻痹，使自己养精蓄锐。“阳”是公开、暴露，“阴”是伪装、隐蔽。“假阳行阴”就是用公开的行动来掩护隐蔽的企图和行为。

举例来说，人们十分迷信那些司空见惯的现象，在他们的内心中，有着一种对既定事实的认同，一旦事物表现出那些让人觉得理所当然的景象，他们就会毫不怀疑。一个典型的事例是，美国导演阿伦·芬特偷偷地抢拍的镜头已在电视上流行数十年了，它的摄制过程就是依靠了正统性权力对不分性别、文化和背景的人发生了令人难以置信的作用。在几年前放映过的一个片断里，芬特把特拉华州封闭了一个半小时。怎样干的？只不过是在一条主要高速公路上放了一个大牌子，牌子上简单地写道“特拉华州封锁了”。

一串又一串汽车停了下来，驶离公路。莫明其妙的司机们出了车，来到芬特面前。而芬特这时正站在牌子下面，用潜藏的电影摄影机记录着这一事件，司机们异口同声地说：“喂!特拉华州发生什么事了？”

芬特只是用手指一下牌子道：“看牌子吧!”

司机们皱起眉头，搔搔脑袋，然后抿着下嘴唇，其中一位问：“你估计什么时候重新开放？我住在那儿，我的家在那儿。”

与这个著名导演相比，安禄山也是一个擅用假相办事的阴谋家。据说，安禄山在发起攻击之前，用了整整十年时间来施行“假阳行阴”的计策。

安禄山的“假阳”就是故意装出憨直、笃忠的样子，赢得唐玄宗百般

信任，对他毫不防备。公元743年，安禄山已任平卢节度史，入朝时玄宗常常接见他，并对他特别优待。他竟乘机上奏说：“去年营州一带昆虫大嚼庄稼，臣即焚香祝天：‘我如果操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；否则请赶快把虫驱散。’下臣祝告完毕，当即有大批大批的鸟儿从北下来，昆虫无不毙命。这件事说明，只要为臣的效忠，老天必然保佑。应该把它写到史书上去。”

如此谎言，本十分可笑，但由于安禄山善于逢迎，玄宗竟信以为真，并更加认为他憨直诚笃。

巧借名人，支持自己

萨洛蒙·安德烈是19世纪末、20世纪初瑞典著名探险家，为了得到北极圈内有关的科学数据，填补地图上的空白，他组织了一次北极探险。

1895年，经过周密计算和安排，安德烈在瑞典科学院正式提出乘飞艇到北极探险的计划。在此之前，安德烈曾在美国学习了有关航空学的全部理论，并且制造过由气球而发展起来的飞艇，有关飞行试验在美国和欧洲曾引起轰动。随之而来的便是经费问题，由于人们对此不信任和不关心，因此也就很少有人提供经费。没有钱，一切都无从说起。

安德烈整天奔波，挨家挨户去找那些大富豪和大企业家，但有谁愿意投资一项与己毫无关系的事业呢？又有谁愿意投资一项也许没有任何成功机会的冒险事业呢？安德烈每天总是失望而归。

经过很长时间的奔波，总算有一位好心而开明的大企业家表示愿意提供赞助，他甚至表示愿意承担全部费用，同时他还向安德烈提了一个很重要的建议：希望这项冒险计划得到人们的关注，如果就这样悄无声息地走了，是不是削弱了这次探险的意义呢？

安德烈听完觉得很有道理，于是两人经过商量，决定让安德烈继续去募捐，扩大影响。但是，尽管安德烈想尽办法，人们的反应仍然很冷淡，安德烈非常着急，情急生智，他想出了一个大胆的办法，就是把自己的探险计划写成一篇极其详细严谨的论文，用大量证据论证了这项计划的可行性及其意义，然后，他请那位开明的企业家想方设法把这份文章呈献给国王。

经过很多周折，国王终于见到了这篇文章，他对这个大胆的计划感到很新奇，于是召见了安德烈，并询问有关探险的一些具体情况。两个

人谈得很投机，最后安德烈要求国王象征性地提供一些小小的赞助，国王慨然应允。

这个消息很快就传开了，新闻界对国王关注此事予以报道。既然国王都对这件事感兴趣，那么许多名流、富豪也都跟着对探险一事纷纷予以关心，捐赠了大笔费用。许多普通民众也因此开始对这项计划感兴趣了，大家都明白了探险的意义。安德烈的事业终于不再是他一个人苦苦奔波的事业，而是变成了一项公众的事业。安德烈终于成功了!

巧借他人的力量和威名以达到自己的目的，这是一种韬略。安德烈正是借助国王的力量，才使自己的探险之旅取得了成功。

利用情感，化解矛盾

你有没有与人谈话时，对方突然哭起来的经验？这是你的不幸。想想以前，是否有过类似的事？当你和先生、太太、子女为某件事争论不休时，你占据了情、理、法而让对方毫无辩解余地，对方突然泪流满面求你饶恕时，你怎么办？你会想：“好啊，这会儿你无话可说，任凭我处置了吧！”

得了吧，大多数的人会说：“噢，对不起，别哭嘛，我不是故意的，或许我火气大了些。”甚至更进一步道：“别哭了，我答应你就是了，你要怎么做就怎么做好了。钱在桌子上，自己拿去买东西吧！”

不仅仅是女人的眼泪，男人的眼泪有时比女人的更有用。这是因为一般人都相信“男儿有泪不轻弹”，一旦哭起鼻子来，那一定会使在场的人丢盔弃甲而逃。

日本国会有一次在讨论政治伦理问题时，中曾根首相为了征询田中角荣的意见而和他会晤。在谈话中，田中前首相感叹地说：“我听孙子说，在学校同学们都讥笑他，所以不想上学了。我心里很难过，爷爷的错误竟要孩子来承担。”说罢，已是泪流满面。

中曾根首相看了，不禁也热泪盈眶，并立刻告诉田中角荣：“我们必须在政治与伦理间订立规范。”

敏感人士认为，中曾根首相被田中角荣的眼泪蒙骗了。

历史上许多老奸巨猾的政客都深明使用人情能使鬼推磨的道理，即

使在公事公办之际，也不忘与人拉上人情关系，一旦交情确立，他就能够从中得到源源不断的好处。

戴笠当军统头子时，逢年过节，都要派人出去送礼，这礼并非是送给达官显贵的。他手下的人把汽车停在国府路（今南京长江路）附近，到了黄昏人静的时候，就会有人过来问：“戴局长有东西交给我吗？”然后接过红包悄然离开。

这些人，都是总统府里的听差、门房、女仆或是文书，虽然地位卑微，绝不可能参与军国大事，但他们毕竟天天在蒋介石身边。戴笠并不是时时刻刻可以跟随在蒋介石身边的人，而这些人的职业就是侍候在蒋介石身边。蒋介石行为情绪的变化，都瞒不过这些人的眼睛。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（6）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（6）

然而对戴笠而言，这些作用还不是最重要的。公文积压在官场中是常事，有的一搁就是一年半载，有的只要搁上十天半月，即使批下来，也是另一种结局了。军统上报的公文，耽搁在蒋介石那里，戴笠是不敢催办的。可是清洁女工就有这样的便利，女工清扫蒋介石的办公室时，只要顺手在分文堆里把军统的公文翻出，放在上面就万事大吉。戴笠的部下再有神通，也不敢随意进蒋介石的办公室，这件事没有特殊的人情就很难办成。

可见，一般的人都是感情型动物，只要你能博得同情，你的所求目的就可达到。

利用同学，情义办事

几乎每个人的前半生中都有十年以上的学习经历，从小学、中学到大学，与我们同班同校的，可称为同窗情义的人何止几百。这些人与我们有着共同的记忆、共同的经历、共同的成长环境，这一点就决定了同学之间是最能相互帮助、相互协作的。正如毛泽东同志在一首词中说：“恰同学少年，风华正茂，书生意气，挥斥方遒。”

在早期，同学关系是非常纯洁的，不可能发展为长久、牢固的友谊。因为在学生时代，人们年轻单纯，热情奔放，对人生对未来充满理想，而这种理想往往是同学们共同的追求目标。曾几何时，彼此在一起热烈地争论和探讨，每个人的内心世界都袒露在别人面前。同学之间朝夕相处，彼此间对对方的性格、脾气、爱好、兴趣等等能够深入了解。因此，在同学中最容易找到合适的朋友。

走入社会后，为什么同学的情义越来越淡呢？这一方面取决于各自的变化，不同的工作环境和经历，繁忙的工作节奏以及相互攀比和不平衡的心态使得许多人不愿意再去重续同学旧情，同学之间视若路人的情况也是屡见不鲜的。

然而，你也许忘记了这样一个事实：对有着十几年情感基础的同学关系不加以利用可能是一种巨大的浪费，而这种浪费也有可能使你的人

生变得更加苍白无力、闭塞和狭隘。现在，让我们具体来谈谈在同学中寻找和建立朋友关系的作法，通过下列两种方法来加以说明：

一、寻找新的共同点

同学间虽然彼此的工作领域不同，但可以将焦点对准于目前的现状。原则上，选择那些拥有进取心、且正处在奋斗中态度积极的人即可，即使对方在学生时期与你交往平淡亦无妨，你必须主动地加深与其交往的程度。如果你很幸运地找到凡事均极热心的对象时，就更易于与其建立已有基础的良好关系了。

二、建立新的合作关系

以一种崭新的角度去评估过去交往的同学，或已经很久没有联络的同窗好友，在目前的职业和交往的活动范围内，也许能够找到新的共同点呢。另外，在运用前述方法的同时，你还可以利用同学的交往将交际圈扩大到同学的朋友以及同学自己交际的圈外去进行。

办成大事，要“泡蘑菇”

出色的办事人员，通常具有许多人们所不具备的素质，而忍耐可以说是其中最重要的一种。所谓好事多磨，这个“磨”字就可以理解为忍耐。一般来说，忍耐所表现的是对对方处境的理解，是对转机到来的期待和对求人成功的自信，有了这种心境，你就能在精神上使自己处于强有力的地位，能够方寸不乱，调动自己全部的聪明才智，想方设法去突破僵局。即使消耗一定的时间也是值得的。

从另一个角度来说，“磨”也可以理解为“泡蘑菇”，“泡蘑菇”消耗的是时间，而时间恰恰是一种武器。时间对谁都是宝贵的，人们最耗不起的是时间。所以，如果你以足够的耐心，摆出一副“打持久战”的架式与对方对垒时，便会对对方的心理产生震慑。以“泡”对“拖”，足以促其改变初衷，加快办事速度。所以，你要沉住气，耐心地牺牲一点儿时间，反而可以争取到更多的时间。

例如，某学院校舍建设急需20吨沥青。校方派一位助理到物资部门请领，但负责此事的处长推说工作忙，要等两个月才能提货。助理非常着急，他怎么能等两个月呢？当他了解到仓库里有现货，只是因为自己没“进贡”人家才拖他时，更是怒从胸来。

但他竭力控制自己的感情，思索解决办法。他手头一无钱二无物，再说他不想来那一套。他决心和处长“泡”。

从第二天起，他天天到处长办公室来，耐心地向处长恳求、诉说。处长感到烦，不理睬他。处长不理，他就坐在一边等，一有机会就张口，彬彬有礼，不吵不闹，恳求诉说。处长急不得火不得，推不起赶不跑。“泡”到第五天，处长就坐不住了，他长吁一声：“唉，我算服你了。照顾你这一次，提前批给你吧!”

有没有足够的耐心，还与人们的自尊心强弱有关。

有些人脸皮太薄，自尊心太强，经不住人家首次拒绝的打击。只要前进一受阻，他们就脸红，感到羞辱，气恼，要么与人争吵闹崩，要么拂袖而去，再不回头。这些人看起来虽然很有志气，但却是没有能力办成大事的失败者。

当然，“泡蘑菇”除了有耐心之外，还要具有一定的方法和原则，例如，你可以不厌其烦地登门拜访，申诉你的理由和要求，但别指望很快就能得到答复和处理，你要有长期作战的心理准备。

“泡蘑菇”时，态度要诚恳，语气应平和。即使受了冷遇，碰了钉子，或者处理者发了火，你也要沉住气，只要问题能处理，受点儿委屈也值得。你依然要心平气和地陈述你的看法。

“泡蘑菇”时，要注意用语的分寸，多用恳请语气，千万不可用“怎么还不处理呀？”“不是说今天就给我答复吗？为何讲话不算数？”“你们到底什么时候解决？”“这个月底前必须处理!”等等的责问句或命令句。如果改换另一种询问口气，可能效果会好得多。

在上门拜访、“泡蘑菇”的时间间隔上，要注意越来越短，次数上要越来越频繁，以造成处理者的紧迫感。频频催问很可能引起对方的烦躁，这不要紧，只要你是有理有节，就没有关系；只要你坚持不懈，就会带来转机。

据说，一位被领导穿小鞋的受害者向上一级领导告状之后，这位上级领导不想过问，受害者于是频频催问，以致于连这位领导的妻子也嫌烦了，她对丈夫抱怨道：“这个人怪可怜的，天天来，烦人不？你就给他解决算了。”这位领导想想也是，因此，才下了决心，处理了这一问题。你瞧，“泡蘑菇”这事还真非得有慢功夫不可。

成大事不拘小节

办事者以交涉作为事业的重心，所谓“人生不如意事，十有八九”，这句话在商场上更为适用。交涉常有彼此意见不相吻合的时候，换句话说，顺利时总比不顺利的时候来得少，对于此点，你一定要看得透彻。

也就是说，当你与对方言谈交涉，感觉话不投机时，你最好能看开一点儿，不必与其多费唇舌。既然多说无益，不如干脆来个撤退。

至于什么时候你该看得透彻，请把握以下三个原则：

1.与交涉对方发生无法解决的情况时。

2.不能完全把握对方情况时（情报、资料搜集不够充分）。

3.自己所犯错误足够损及双方友谊时。

每个人都希望扫除眼前的疑窦，只是，有的时候常常力不从心。当你发现再怎么深思熟虑也解决不了问题时，不如早点儿看透了比较好。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（7）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（7）

拒绝别人，以及被人拒绝，这在今日社会，日常生活中，已经成为家常便饭了。遇到此种情况，应该如何自处，前面已经谈过，最重要的还是要能够替对方设想，并保持良好的风度。

如果双方在分别时仍能保持良好的关系，彼此期待将来尚有相会握手的时候，那么，这一次成功的拒绝，就算是为将来的事业播下了一颗新的种子。说不定这颗新种子，在不久的将来就会开花结果了呢！

虽然在你遭人拒绝时，心情是不可能愉快的，但是你还是要顾全大局，尽量装出微笑，留给对方一个美好的印象。

至于拒绝者本身，也应该预先料到被拒绝者的反应，必须以同情的语调和态度对之，不可轻蔑、张狂。

虽然，在日常生活中，经常发生拒绝或被拒绝之事，但我认为，最要紧的还是要知道如何善后。尤其是和被拒绝者重建意见交流的管道，这点必须要立刻着手。

我相信，每一个人都尝过被拒绝的滋味。此时，你一定会对对方有所不满，心里产生疙瘩。但这种愤懑的情绪终将慢慢地被冲淡。只是，我们若站在一个被拒绝者的立场上，对于对方的善后工作，也必须尽快去处理。比较理想的方法是打电话、写信，或者亲自登门造访，以诚挚的态度来弥补此次交涉失败的不快经历。

有一天，我在办公室里，接到一个过去曾是学长的电话。他告诉我说，上回我介绍他前往应征的公司寄来了一封拒绝通知，他已知道自己不被录取的消息。

他还是很客气地对我说："承你帮忙，只可惜我自己的能力不够，实在非常抱歉。不过，我还是写了封信给对方，感谢他们曾经给我机会，也希望你能够代为致意。"于是，当下我就给那家公司的朋友打了个电话。

几天以后，我这位朋友又给了我一个电话："请你转告你的学长，让

他近日到我们公司上班。”

一个考试不合格、未被录用的人，由于他懂得如何善后，反倒给自己带来另一次机会。他那亲切、有礼的回函，在主试者之间传阅着，忽然，大家发现———他正是公司急需要的人才。于是，决定在既定名额之外追加录取。

由此可见，拒绝别人或被人拒绝，虽然表面上交涉已经有了结果，但有时候事情并非就此盖棺论定，仍要看你善后工作努力与否，才算有所定局。如果你能够具备此信念，重视善后工作，下一次交涉必定可以获取成功。

以下事例是就拒绝者的立场而言：

当一个推销员兴冲冲地跑来，你若想趁势加以拒绝，最好的方法就是中途打断对方的话，使其自讨没趣，早打退堂鼓。这种方法，对有事相托的人或有意劝说的人，以及前来相邀的人，都是躲避其攻势的最佳战略。

下面是拒绝时常用的表现方法，使用时，应该心里明确，免得遭人反感。

一、在谈话的中途插嘴

说服别人，总要以一鼓作气的方式进行，才能获得成效。假若中途不断有人插嘴，语言表达的能力就会受影响，其说服力也就大大减低了。

二、故意装蒜

一个人在进行说服时，为了使对方能够确实认识起见，在谈话告一段落时，总是喜欢问上一句：“怎么样？你大致都明白了吧！”

这时候，你可以故意装蒜地回答：“我还是不懂，你到底在说些什么啊？”

让对方惊讶自己理解能力之低，或隐约察觉自己的漫不经心。

三、表示出不耐烦的态度

不时左顾右盼、来回移动自己的视线，或者用手摸摸办公桌上的东西，露出一脸神经质的样子，此时，对方一定会察觉你的不耐烦，识趣地早点儿结束谈话。

四、随时、不断地看表

不妨把目光停留在自己或者对方所戴的手表上，或者不停地看壁上所挂的钟，让对方知道自己感到时间难挨，是准备送客的时候了。同时，你还可以简洁有力地对他说：“这件事情，让我回去再重新考虑一下。”这样，对方就不好意思再磨蹭下去了。

五、动不动就翻开你的记事本

假如你能够让对方知道，你的下一个节目已经安排好了，那么对方就会沉不住气，就会尽量简单明了地说明来意。因此，你不妨动不动就翻开记事本来看看，暗示对方，使其有所节制。

六、经常离开座位

倘若你和对方谈话时，经常借口离座，对方内心一定不会舒坦，因为这表示你并不重视他的存在。所以，当你不喜欢和对方长谈时，不妨运用此招，使对方察觉你是有意岔开话题，准备送客了。

七、故意自言自语

在两个人谈话当中，如果有一方“顾左右而言他”，那么，另外一方就可明白其对此话题根本毫无兴趣、漠不关心，既然话不投机，再谈下去又有什么意思呢？此时，他多半会自打退堂鼓，那么，你的目的就达到了。

以上这七个方法，都是告诉你如何打断对方的话题，使其知道该是告辞的时候了。这种拒绝人的手段，对被拒绝者来说，也是不能不知道的。毕竟，我们都不想做一个不识趣、不解风情的人。

从心理上分析，遭到拒绝是有不同类型的，现将主要类型和对策列举于下：

一、一般拒绝

是指对方虽然当时拒绝你，但不是经过深思熟虑后做出的决定。他

们对你有一定的帮忙愿望，但由于对你缺乏了解，未能建立对你稳定的良好印象，因此疑虑重重，陷入了一个想帮忙又不想帮忙的矛盾心理状态。为尽快解脱这种矛盾的心理，对方有时就会表示不帮忙。

这样的决定随意性大，改变也较容易。有效的办法是多接近他们，很自然地展现自己的“真实面目”，让对方充分和全面地了解你，对方的疑虑消除了，求人也就成功了。

二、执意的拒绝

这是指对方的拒绝，是在对你有比较深入具体的了解，经过分析、对比、反复权衡利弊后的选择。这样的选择或是因为人家认为帮你忙不值得，或是因为你的个性、品质使对方大失所望，或是由于对方的某种固执的偏见。

要改变执意拒绝者的态度，一般情况下是不可能的，因而也不必白费力气。假如你确认对方是由于固执的偏见而拒绝答应你时，则可以用真诚的行动去感动对方，使之改变偏见。不过这需要较长的时间。

三、隐蔽的拒绝

这是指对方拒绝你的请求是出于某种心理需要，而不愿把真正的原因说出来，只是用某些不真实的理由搪塞你。对方不愿说出真实的理由，其情况是复杂的，大致有如下几种：

一是你提出的要求太高，对方无法满足，但又羞于说出本人能力的不足；二是对方对你不放心，对你拿不准，但又不好意思说出来；三是是否对你“特殊关照”，决策人意见不一致，觉得没必要把“内政”告诉你。

对于这种求助对象，要尽可能弄清其拒绝的真正原因，然后再采取相应的对策，或解释说服，或降低自己的某些要求，或等待时机。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（8）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（8）

要分辨别人的拒绝是属于哪种类型并不容易，需要有较强的察颜观色、听话听音的能力，需要有较准确的判断能力，而这些能力又需要丰富的社会交往阅历锻炼才能获得。

当你满怀希望地向他人提出要求时，却当场遭到对方的拒绝，那场面是很令人难堪的。这种被拒绝而产生的尴尬，往往会使人感到心灰意冷甚至出现不正常心理，比如记恨或报复的心理，因而影响彼此之间的关系。

在现实生活中，造成尴尬的原因很多，有些是无法预见、难以避免的，但有些却是能够通过自己的努力加以避免的。

首先，在参与交际活动之前，要对交际对象和自己提出的要求及可能被满足的程度有基本的估计，起码要估计三个方面的情况：

1.看自己提出的要求是否超出了对方的承受能力。如果要求太高，脱离实际，对方无力满足，这样的要求最好不要提出；否则，必然会自找难堪。

2.看对方的人品和自己与之关系的性质、程度。如果对方并非乐善好施之人，即使你提出的要求并不高，对方也会加以拒绝。对于这种人最好不要提出要求，不然也会自寻尴尬。此外还要看彼此关系的深浅，有时自己与人家并没有多少交情，却提出很高的要求，其结果碰壁的可能性就会很大。

3.看你提出的要求是否合理合法。如果所提要求违反政策规定，人家是会拒绝的，最好免开尊口。

在进行求助性交际活动前，需要先做上述估计，然后再决定如何提出自己的要求。这样做，一般说来是可以避免很多尴尬场面出现的。

其次，要学会交际的试探技巧。人际交往的情况是很复杂的。有时，即使你事先作了充分估计，也难免遭遇意外，或出现估计失当的情况。这样，尴尬场面仍然可能降临到你的头上。在这种情况下，如何避

免出现令人难堪的局面呢？运用必要的试探方法，就成了交际时避免尴尬的选择了。常见的方法有：

一、自我否定法

此法就是自己对所提问题拿不准，如果直截了当提出来恐怕失言，造成尴尬，这时，就可以使用既提出问题，同时又自我否定的方式进行试探。这样在自我否定的意见中，就隐含了两种可能供对方选择的方案，而对方的任何选择都不会使你感到不安和尴尬。比如，有一位年轻作者在某刊物上发表了两篇小小说，可是收到相当于一篇的稿费，他想这一定是编辑部弄错了，可是又没有把握。他担心直接提出来，如果是自己弄错了，被顶回来那就太尴尬了。于是，他这样提出问题："编辑先生，我最近收到了20元稿费，这一期上刊登了我两篇稿子，不知是一篇还是两篇的稿费？如果是两篇的那就是我搞错了。"对方立即查了一下，抱歉地说是他们搞错了，当即给了补偿。这位作者是用了一些心思的。他把两种可能同时提出，而且是把自己的想法作为否定的意见提出。这样即使自己搞错了被对方否定，也因自己有言在先，而不会使自己难堪。

二、投石问路法

当你有具体想法时，并不直接提出，而是先提一个与自己本意相关的问题，请对方回答，如果从其答案中自己已经得出否定性的判断，那就不要再提出自己原定的要求想法，这样可以避免尴尬。比如，有个女青年买了块布料，拿回家后看到售货员找的钱不对。但是，又没有把握是人家错了，于是她找了回去，问道："小姐，这种布多少钱一米？"对方回答后，她立即明白是自己算错了，说了句"谢谢"，满意地离开了商店。看来这个姑娘的处理方法是明智的。

这个事例告诉我们，当自己拿不准的时候，不要武断地提出否定对方的要求，最好使用投石问路法，先摸清情况，再决定下一步行动也不迟。

三、触类旁通法

当你想提一个要求时，还可以先提出一个与此同属一类的问题，试探对方的态度。如果得到肯定的信息时，便可以进一步提出自己的要求；如果对方的态度是明确的否定，那就免开尊口，以免遭到拒绝出现

尴尬。比如，有一位干部打算调离本单位，但又担心领导当场给予否定，或给领导留下坏印象，以后不好工作。于是他这样提出问题：“书记，咱们单位有的青年干部想挪挪窝儿，你觉得怎么样？”书记说：“人才流动我是赞成的。”他见书记态度还可以，于是进一步说道：“如果这个人是我呢？”“那也不拦，只要有地方去。”这样他摸到了领导的态度，不久，他正式向领导提出了调动的申请。用触类旁通法进行试探，其好处是可进可退，进退自如，在交际中有广泛的用途。

四、顺便提出法

有时提出问题，并不用郑重其事的方式。因为这种方式显得过分重视，至关重要。一旦被否定，自己会感到下不来台。而如果在执行某一交际任务过程中，利用适当时机，顺便提出自己的问题，给人的印象是并未把此事看得很重，即使不满足也没有什么感觉。比如某业务员与某厂长谈判，谈判告一段落时，向对方提出一个问题，说：“顺便问一句，你们厂要不要人？我有个同事想到你们这里来工作。”厂长说：“我们厂的效益不错，想来的人很多。可是目前我们一个人也没有进。”“噢，是这样。”在对方的否定答复面前，他一点儿也没有感到尴尬，但是已达到了试探的目的。试想，如果一开始就以郑重其事的态度向对方提出这个问题，并遭到对方的拒绝，那现场的气氛就可想而知了。

实际上，在很多情况下，顺便提出的问题往往是自己要说明的真正意图，但是，由于使用这种轻描淡写方式顺便一说，就使自己变得更主动一些，有退路可走，可以有效地防止因对方否定而造成的心理失衡。

五、开玩笑法

有时还可以把本来应郑重其事提出的问题用开玩笑的口气说出来，如果对方给以否定，便可把这个问题归结为开玩笑，这样既可达到试探的目的，又可在一笑之中化解尴尬，维护自己的尊严。

有一位同事到一个经理家做客，看到他家有一台彩色电视机，因当时的彩电很紧俏，便想请他帮忙，但又怕人家不给面子，于是就用打哈哈的方式说：“好啊，你们都看上彩色的了，我还在黑白时代呢，能不能帮忙也弄一台，大经理？”经理为难地说：“哎呀，你还不了解行情，现在是一台彩电，要搭十台黑白的呢！……”他见此情形，马上说：“瞧把你吓的，我不过和你开个玩笑，你就是给我买，我也没那么多的钱！”就这样，他适时转弯，避免了遭到拒绝的尴尬。这种打哈哈方式，真真假

假，同样也可进可退，在熟人之间较为多用。

六、打电话法

打电话提出自己的要求与当面提出有所不同，由于彼此只能听到声音而不见面，即使被对方所否定，其刺激性也较小，比当面被否定更易接受些。比如，有位作者写了一篇稿子，等了一段时间没有回音，于是就打电话询问结果：“编辑先生，我想问问那篇稿子的处理情况……”“噢，是这样，我会再努力的。”就这样他在较为平静的气氛中，接受了一个被否定的事实。

最后需要提出的是，避免出现尴尬并不是我们的最终目的，它不过是为了保护自己的自尊和面子所采取的一种策略性手段。然而，我们不能仅仅满足于此，应更多地研究在被对方否定的情况下，如何运用交际的技巧，扭转败局，争取最后的胜利。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（9）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚中带黑的办事法（9）

安分守己，兢兢业业

俄国有个寓言，说一旦有小鱼反对大鱼歼灭同类，就对大鱼反抗，说“你为什么吃我？”大鱼说：“那么，请你试试看。我让你吃，你吃得下去么？”这大鱼的观点就是中国人的哲学，叫做守己安分。小鱼退避大鱼谓之“守己”，退避不及游入大鱼腹中谓之“安分”。

在日常社会中，下属服从上级是理所当然的，它也是生存和工作的必须。当个人权利有保障，人就可变成关心公益的人；而人之所以岌岌自危者，实为诽谤罪之滥施。因此，对于下属来说，不管闲事是个人自由最好的保障。

长反骨的原因是多样的，要去掉反骨，就要找到病源。

生活中总有一些人，他们对平庸的领导十分不满，怨天尤人，就是好的领导，他也常感不舒服，逆反心理很重，反骨很大。

有的人不尽下属的本分，却要表现自己：自己萎弱，恶人健全；自己恶动，忌人活泼；自己饮水，嫉人喝茶；自己呻吟，恨人笑声。总之是心地欠宽大所致。这样的下属是不会有好下场的。

汉武帝时，河间的献王刘德到长安朝见汉武帝，穿着打扮、言谈举止、进退起居都很规矩，很得体，很有威仪。汉武帝看到以后，场面上装出赞许的样子，内心却很不高兴，于是对献王说：“汤武当年起来争天下，其根据地不过七十里，文王举事时，其根据地也不过是百里，却能打下天下。你现在管的地方，比他们造反时的领地大得多了。好好干吧。”

刘德听了这几句话，吓得出了一身冷汗，猛悟到自己正走进了险境。回去后，沉湎酒色，一天到晚喝得烂醉，表示胸无大志，以此告诉汉武帝，这一下你总该放心了吧！我不过是个酒色之徒，怎能跟汤武、文王相比？

作为下属，不要在领导面前过于张扬自己，或者是“把手伸得太

长”，建议可提，但切不要有“过火”的言行。最重要的是做好你自己的事。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（1）

俗话说："良言一句三冬暖，恶语半句六月寒。"黑中带厚的捧人法告诉你，适当地贬低自己，抬高他人，将对你的为人处世大有裨益，并能赢得良好的人缘。

让人一步，捧人一把

待人处世是非常复杂的，有的问题因为种种原因，公说公有理，婆说理更长，是难以争论清楚的。明朝陈耀文在《天中记》中讲了一个小寓言：有一次，夜里睡觉白天飞翔的燕子与白天睡觉夜晚活动的蝙蝠争论起来。燕子认为日出是早晨，日落是傍晚：蝙蝠却认为日落是早晨，日出是傍晚。它俩叽叽喳喳，争论不休。其实，燕子和蝙蝠由于生活习惯和所处环境的不同，对晨夕各持不同看法，这个看法是永远不会统一的。从这则寓言我们可以得出这样的启示:待人处世中不要轻易与人争论，即使非论不可，也必须看清对象，与根本没有争论基础的人争论，是永远争不出名堂来的。此时，厚脸一笑，岂不更好？

第二次世界大战结束不久的某天晚上，卡耐基在伦敦参加史密斯爵士举办的宴会。宴席中，坐在卡耐基右边的一位先生讲了一个幽默的故事，并引用了一句成语，大意是"谋事在人，成事在天"。他说这句话出自圣经。"什么？《圣经》？！"卡耐基知道这句话不是出自《圣经》而是出自莎士比亚的《哈姆雷特》。为了表示自己的优越感，卡耐基当即纠正了这位先生的错误。不料却引起了对方的反唇相讥:"你说是出自莎士比亚？不可能！

绝对不可能！那句话确确实实出自《圣经》。"

卡耐基的老朋友葛孟先生也在场，他研究莎士比亚的著作已有多年。这时，却在桌下用脚踢了踢卡耐基，说道："卡耐基，你弄错了，这位先生是对的，这句话的确是出自《圣经》。"

回家的路上，卡耐基不解地问葛孟:"你不是明明知道那句话出自莎士比亚吗？"

"是的，"葛孟回答道，"《哈姆雷特》第五幕第二场。可是卡耐基，

我们是宴会上的客人，为什么一定要证明他错了呢？那样会使他喜欢你吗？为什么不给他留些面子？卡耐基，你为什么一定要跟他抬杠呢？应该永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突！世界上只有一种能够在争论中获胜的方法，那就是避免争论。像躲避响尾蛇那样避免争论。

有时候，激烈的争论可能会使人一时丧失理智，甚至动了干戈。到了这一步，不少人即成了终生的敌人。而华盛顿则不然，他有着化仇为友的魅力。

公元1754年，华盛顿还是一位上校。当时华盛顿率领他的部下驻守在亚历山大里亚，那里正在选举弗吉尼亚议会的议员。有一个名叫威廉·佩思的人反对华盛顿所支持的候选人。

据说，华盛顿与佩思在关于选举问题的某一具体问题上发生了激烈的争论，情绪激动的华盛顿说了一些冒犯佩思的话，而被激怒的佩思则将华盛顿一拳打倒在地。华盛顿的部下马上跑了过来，准备替他们的司令官报仇，华盛顿阻止了部下的冲动，并劝说他们返回营地。第二天一清早，华盛顿递给佩思一张便条，要求他尽快到当地的一家小酒店来。不一会儿，佩思便如约到来，他是准备来进行一场决斗的。令他感以惊奇的是，他所看到的不是手枪而是酒杯。

华盛顿站起来迎接他，并笑着伸手过去。“佩思先生”，华盛顿说，“犯错误乃人之常情，纠正错误是件光荣的事。我相信昨天我是不对的，你已经在某种程度上得到了满足。如果你认为到此可以解决的话，那么请握我的手———让我们交个朋友吧。”从此以后，佩思成为华盛顿最坚定的支持者！

善意“假话”，捧人良方

在待人处世中，要想受人欢迎，就要时刻注意给对方留面子。因为只有给人面子，才能为自己争得更多的东西。不给别人留面子的人，到头来很可能连自己的面子也丢得一干二净。

要给人留面子就要善于说“假话”，大多数情况下，“忠言”都是不给人留面子的，正是因为忠言逆耳，历史上才有那么多忠臣良将不得好下场。即使像唐太宗那样伟大的皇帝，也数次被魏征的忠言气得发抖，几次要杀了这个可恶的“魏老道”。要不是长孙皇后，恐怕十个魏征也早就

没命了。

不错，偶而直言不讳一针见血地道出对方的弱点及短处，确实会有另一番效果。对方可能因而联想“这个人颇有骨气，蛮有性格的嘛！”使你意外地获得好评。不过，如果对方是个肚里能撑船的人便罢，倘若只是个平凡之辈，奉劝你还是将那些直言、不中听的真话暂且搁住，以免使对方生厌，弄得大伙儿都不好受。

因此，不管直言还是谏言，总之在说真话的时候，都必须事先考虑对方的容忍度和自己的发言时机。即使是面对经常见面并且性情温厚的上司，当他身体状况欠佳，或是情绪低落不稳时，千万要谨言慎行。这时，一句令人不悦的真话，都足以使对方勃然大怒，肯定会波及将来人事方面的考核，一定要非常谨慎才行！

再者，对于初次见面或是不常见面的人，千万不可贸然向对方说直言不讳的真话，因为你的真话正好犯了对方的忌讳，对你来个不理不睬，你很可能连个解释道歉的机会都没有。祸从口出，少讲令人不悦的话，对你总是有好处的。

现实生活中，也很少有人会因为说直言、说令人不悦的话，而使自己获得好处，这是成功处世的经验之谈。即使想要说的都是为对方着想的忠告之言，但是对方通常在听了之后，不是感谢你而是不喜欢你。欲行厚黑之术，必须首先清楚这个事实。

日本有一家关西药房，这家药房的老板，特别善于给人面子，不管是真话还是假话，只要从他嘴里说出来，总是那么动听，因而生意兴隆。每当顾客一上门，他就马上起身相迎，满脸带着笑容地打恭作揖说“欢迎光临”，使进店来的顾客感到心情愉悦，产生被人重视的满足感。接下来，药房老板开始发自内心地说他的假话，例如对于年纪大的人，就说“你看起来真年轻！”对于爱美喜欢打扮的小姐太太，说些“你身上穿的这套衣服很漂亮”等等，令人听了舒坦又温馨。

此外，这位药房老板还采取了一种近乎奇怪的“不卖药给来买药的顾客”的经营原则。当顾客被客气地招呼过，浑身舒坦地说：“请给我一瓶感冒药。”此时，药房老板绝不会立刻递上感冒药，而是改口说：“您是哪里不舒服？”倘若顾客回答：“喉咙痛。”药房老板马上会接着说：“这样子的话，最好不要服用感冒药。”然后他就不卖药给顾客。这时，顾客一定对药房老板不卖药的举动大感疑惑而纳闷地问：“那么应该如何才好

呢？”

药房老板就会说：“与其吃药，不如以营养剂来强健身体，增强自身的免疫力，对你的感冒会更有好处。”药房老板就这样轻而易举地说服来买药的顾客转而购买维他命或蜂王浆等营养品。顾客因为药房老板方才巧妙地给过自己面子，也就欣然接受建议，况且营养剂给人的印象的确是比药品来得好。

不错，营养剂的价钱胜过药品数倍，而且以治感冒来说，营养品肯定比不上感冒药，但由于药房老板的假话说得态度诚恳，令顾客信服，使得老板卖出了更多的营养剂，药房生意也就自然红火起来。原先不知道如何说假话的你，现在应该清楚如何发自内心地说好假话了吧。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（2）

作为拥有一定权力的上司，因为在他们漫长的人生旅途上，难免有一些人会背叛他，或是得了他的好处却不知报答……所以，久而久之，他们对别人都不太敢推心置腹了。像这种人，如果遇到比自己能力强的属下，就会感到很不高兴。他们觉得下属永远比自己差一截才会有成就感，因此，他们只会提拔那些能力比自己低的下属。然而，一旦发现下属的能力可能高于自己时，立刻就会显得站立不安，最后甚至会对下属施加压力。因此，当你的才能高于上司时，千万不可过于锋芒毕露，以免引发上司的猜忌之心。

同样的道理，与这样的上司打交道时，必须时刻小心才是。当上司问你任何一个问题时，在你的脑海里都要很快闪过这类念头：他提问的真正目的何在？然后针对他的目的，具体地回答，而并非问什么都如实地回答。该说假话就大胆地说，不要有什么不好意思。当然，这里也不是说全对上司说假话，而是说你应该说的话。

说好假话最关键的是假戏要真做，态度要诚恳，不要犯对方的忌讳。倘若你以漫不经心的态度向对方说一些听起来舒坦愉悦的话语，即使是礼貌性的赞美，有时对方非但不接受你的心意，反而会对你产生虚伪的不良印象。因此，诚恳认真的表情是改变对方心理的重要策略。纵然你说的话完全与事实不同，是真正的假话，但只要是极具诚意地表示，对方仍会相信这是你由衷之言，自然就会对你产生良好印象，这是不证自明的道理。

记得多年以前，我到商店去买自行车，由于知道自己身长腿短，长得不成比例，选好车子付了钱之后，便请老板把车座调低，谁知车店的老板经过一番仔细瞧看后，以极具真诚的表情说:“先生，你的腿绝对是长的！”顿时，我投降了，飘飘地望着老板把自行车的座调高。然后，以风驰电掣般的速度，骑着被调高座儿的自行车驶向温暖的家。路上，想着老板充满自信又果断的“你的腿绝对是长的”这句话，内心不由自主地欣喜若狂。

那位老板的赞美显然不符合事实，而且他的动机也不清楚。纵然如此，我还是很感谢他，当然不是向他的假话感谢，而是对他那“以认真的

表情作礼貌性赞美”的态度表示由衷的谢意。

毋庸置疑，当你对别人进行礼貌性的赞美时，你的最佳策略便是“认真的表情”。最好是在以认真的表情来用假话恭维对方时，能够把既干脆又果断的说法及语气派上用场。比如说，在与他人打招呼寒暄“你看起来容光焕发，神采奕奕”之后，马上再补上一句“看起来比你的实际年龄年轻多了！”相信对方必然会洋溢一股飘飘然的满足感，对你更是产生良好的印象，因为喜欢被人赞美年轻是人之常情。

一般来说，大部分的人都相当重视自己给人的第一印象。因此，想要令他人对自己产生良好的第一印象，在首次会面时，不妨将对方的年龄按实际年龄打七折，这是最佳的策略。因为打九折所产生的作用不大，而打五折又有虚伪之嫌，所以折中下来，七折是最佳的运用程度。

例如，对方是60岁的人，你就要说：“你看起来像四十多岁的样子！”当然，对方一定会吓一跳。而为了避免让对方产生被愚弄的不悦感，在赞美对方年轻时，你必须要先奠定对方的确是四十多岁的心理准备，再以认真的表情向对方赞美。如此循序渐进、按部就班地确切实施，即使对方很清楚这仅是礼貌性并非真实的赞美，依然会被你的诚意打动而深感愉悦。

投其所好，曲意捧人

俗语说：“人心隔肚皮。”意思是指不容易知道别人的真正意向，但研究精神分析学的人却认为人心是“包着几层皮”的。

他们认为最内层是“自我”，即一切为自己打算作出发点。自我的外层，是“下意识”。这两层的外表，大概要包上四五层的“皮”，你很难发现它的真相。我们在日常生活中，自然不必像精神分析家那样研究到对方的“最深层”，但最低程度应该替对方想一想，只要你站在对方的立场稍加推敲，你就可以把对方的内心“思过半矣”。

投其所好是目前许多人都善于运用的交际术之一。比如，某人喜欢看电影，或对某人特别崇拜，若去找他，一开始就大谈电影和介绍某人的情况，他定会喜欢的。等到他心花怒放时，内心所有的皮都被剥开，一切就容易解决了。

但这不要和“拍马屁”混为一谈。

社会上有许多人常用满口的奉承话来应付朋友，他们常对他人的事务或嗜好表示意见。比方某人知道你是做印刷生意的，他就为了迎合你的兴趣，大讲其印刷经；当他知道你是喜欢钓鱼时，就大讲其钓鱼之道。晓得运用这种方法的人，自然都是逢迎能手。但是要注意，这种做法，往往会引起别人的憎厌，理由很简单，你所讲的对方未必都会有同感！

你要得到别人的合作，需要了解别人的意愿，因为对方的感受和投入程度决不会与你相同。假如你自己不吸烟，甚至对烟味极度讨厌，这不过是你个人的感觉，但你吸烟的朋友可能同意你的感觉吗？如果他们也和你一样厌恶烟味，他们就不会吸烟了。因此，你向那些吸烟的朋友表示你厌恶香烟是没有效果的，你只要说“不吸烟”就够了。

有家百货公司，他们的职员要受到特别训练，比方说，有一个客人来购西服，选来选去，选中了两套，但他只想买其中的一套，所以，必须在两者之间选择一套。这种情形是常有的，顾客的心理，并不是考虑两套西服的品质如何，只不过是难以取舍罢了。

如果这时售货员这么说：“我以为这一套比较好，因为色泽和质地都更适合你。”客人听到你这么说，保证会买下这一套的。这就是掌握了顾客心理活动变化的效果。

还有，他们决不会向顾客说：“这件东西比较便宜。”而会婉转地说，“这件东西比较耐用。”或“实用”之类的话，藉以掩饰顾客的“贪便宜”的自卑感。

其实，贪便宜的心理人人都有，我们在应酬上要讨取别人的好感，不妨偶然向别人施舍点儿小便宜。好好地利用这种心理去应酬，也是一条成功的路径，这并不是诡诈，正当地运用起来，并不比其他方法逊色。

多给他人戴顶“高帽”

有时给人一个超乎事实的美名，就会像用“灰姑娘”故事里的仙棒一样，点在她身上，使她从头到脚焕然一新。

假如一个精细的工人生产了粗糙的产品，你会怎么做？你可以解雇他，但这并不能解决任何问题。你可以责骂那个工人，但这只能引起愤怒。

你若要在某方面去改变一个人，就把他看成已经有了这种杰出的特质。莎翁曾说：“假如他们没有一种德行，给他们一个好的名声来作为努力的方向，他们就会痛改前非，努力向上，而不愿看到你的希望破灭。”

在美国纽约的布鲁克林，有一位四年级老师露丝·霍普斯金太太，当她看过班上的学生名册时，在学期的第一天，她对新学期的兴奋和快乐却染上忧虑的色彩：今年，在她班上有一个全校最顽皮的“坏孩子”———汤姆。他三年级的老师不断地向同事或是校长抱怨，他不只是恶作剧而已，还跟男生打架，逗女生，对老师没礼貌，在班上扰乱秩序，而且是愈来愈糟。他惟一的长处是很快就能学会学校的功课，而且非常熟练。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（3）

霍普斯金太太决定立刻面对“汤姆问题”。当她见到她的新学生时，她讲了些话：“罗丝，你穿的衣服很漂亮。爱丽西亚，我听说你画画很不错。”当她念到汤姆时，她直视汤姆，对他说：“汤姆，我知道你是个天生的领导人才，今年我要靠你帮我把这班变成四年级最好的一班。”在头几天她一直强调这点，夸奖汤姆所做的一切，并评论他的行为正代表着他是一位很好的学生。有了值得奋斗的美名，即使一个九岁大的男孩儿也不会令她失望。而他真的做到了这些。

起死回生，捧人有术

在当你想恭维一个人时，出言乱赞是不好的，一定要表现出一种足以使对方认为“赞得对”的热诚，而且所赞的一定是个客观的事实。秦末汉初的叔孙通，就是个善于判断状况的能手。

秦始皇死后第二年，陈胜、吴广等人在楚地揭竿而起，开始反秦暴政的义举。二世皇帝接获消息后，便召集宫中大臣说：“听说楚地国界的守军叛乱，占领了薪县，接着又攻入陈郡。关于这件事，你们有何意见？”

虽然秦始皇已死，但人们对于三年前“焚书坑儒”的事件仍心有余悸，且二世皇帝为了显示大秦帝国的国威，不断问罪群臣并滥杀无辜，因此，群臣对于皇帝的问话莫不异口同声说：“身为宫中大臣，连做梦都不该有背叛天子的念头，他们的行为，实是罪该万死，必须立刻派兵镇压。”

可是，皇帝一听有人想背叛他，便露出不悦的表情。叔孙通看到这种情形之后，说：“臣不认为陈胜、吴广有背叛的行为。今天下归秦，四海为一家，郡县间的城墙被拆除，兵器也被熔掉，举国之内，再也没有战争的迹象，这是众所周知的事实。天主在上，威令遍布全国，人民恪守自己的工作岗位，天下的人无不悦服皇上。在这样的太平盛世中，哪会有叛乱的事发生，那只不过是件单纯的盗贼案罢了，根本不值得大惊小怪，臣等惶恐。”

皇帝听了这番话，频频点头，深表赞许，赏赐他二十匹的绸缎和一套衣服并升他为博士。而那些认为是一场叛乱的大臣们，却均以口出不逊的罪名交给司寇处理。

退朝之后，叔孙通的同僚们攻击他说："你奉承阿谀的态度，也未免太过分了。"

"道不同不相为谋，我只不过是刚逃出虎口罢了。"

虽然叔孙通这样的作法不为人们所服，但在那个时代下，他也是迫于无奈，也是一种生存之道，不过，我们却不能够否认恭维的作用。

厚道捧人，合作者众

厚道是中华民族传统文化积淀而成的。它的内涵丰富，寓意深沉。

通常我们所说的厚道，是指一个人待人以诚，能宽容，不刻薄，不欺不诈，不谎不骗，大局为重，与人为善，不争名夺利，不计个人恩怨，能忍受非原则的误解和委屈，但不是浑噩麻木的世俗庸人。厚道的人是能冲破世俗观念的羁绊、站得更高、看得更远、有着深厚的思想和道德修养的人。在日常应酬中，如果一个人有失厚道，总是想着利用他人的厚道占一些小便宜，以满足自己的私利，其最终只能为人所不齿。

有这样一个人，在朋友中间老是耍一点儿小聪明，比如他常常对某个人说他有极大的能耐，可以帮助人家揽事做挣点儿钱。刚开始时大家都信任他，帮他把揽下的事做好，他也和大家讲好什么时候付钱。可是事情过后，他便利用大家不好意思向他讨要这份报酬的厚道，再也不提付钱的事了。因此两次过后，现在那帮朋友都已经不相信他了，他再来找他们干什么事，他们也不再答应。这样的人，虽然可以欺骗别人一两次，但是最终会被大家遗弃。

在日常应酬中，以诚待人，以厚道处世，你才会得到越来越多的朋友与合作者。

捧高他人，"贬低自己"

我们一直在谈述如何捧高他人给人面子的方法，或许有些读者会认为那样的做法实在令人羞赧，而产生排斥抗拒的心理。

其实，在某些时间、场所，人们的确不能坦然对他人说出礼貌性的赞美之辞。在这种情况下，不妨换个方式来表达，效果是同等的，甚至会超出所期望的效果。

这个诀窍就是“贬低自己”。读者都乘坐过翘翘板吧！如果一边贴地，翘翘板的另一边必定是荡在高空。这种“翘翘板原理”同样也能应用在人际关系上，亦即适时地贬低自己，将能相对地捧高对方。即使是不善言辞或不善于称赞的人，也能轻而易举地使用这种方法达到高捧他人的目的。

进一步说，如果对他人采取轻视的态度，这对自己绝无半点儿好处。因为你刺伤他的自尊心，他会在极自然地情况下对你产生敌意。影响所及，你的人际关系必定一落千丈，连带造成你事业发展的不顺利。

比方说，当我们参加某店铺的开幕庆祝会时，即使那是一家不怎么样特殊的店铺，我们也要依场合不同来为庆祝会增添一些喜气。我们可以贬低自己，捧高对方地说：

“这店铺看起来真不错，室内的装潢也很考究。不像我经营的那家店，门没做好，窗户也是一大一小的。”

这样将对方和自己作具体的比较，并技巧性地批评自己略逊对方一筹，对方将因被人高捧而兴起优越感，而他心中的舒坦自是不可言喻。

相反地，如果以轻视的口吻对主人说：

“店铺的柜台再宽一点儿会比较好。你们下次整修时可要记住啊！”当对方在自己店铺的开幕庆祝会上听到这样毫不客气的批评，一定会大感不悦，从此对你产生敌意，这就是不谙人情世故所要承受的恶果。

读者们不妨利用这“贬低自己”的诀窍来捧高对方，达到给人面子的目标，如此，成功便离你不远了。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑中带厚的捧人法（4）

捧人时机，恰到好处

在公司举办的除旧迎新宴会或员工旅行的晚会上，上司往往为了活跃会场的气氛而宣布“今天大家可尽情玩乐，不要拘泥任何礼节”。对于这种话，想必大部分的上班族都知道绝对不可当真。

但是却有一些“老实人”，往往会在心里想：既然董事长这么说，那我今天就不客气了。真的喝到酩酊大醉。有些人在酒醉的时候，还会对董事长大吐心中的不满，董事长因为自己刚才的宣布，只好暂时隐藏内心的怒火，勉强挤出笑容来听这“老实人”发牢骚。这个“老实人”也许是借此机会对上司抱怨。

不过，这种“老实人”在事后通常会被列入上司的黑名单。虽说不必拘泥礼节，但要真的放开来，也只能在乡下举行的结婚喜宴或其他宴会上，至于在与工作有关的宴会上，最好是时时不忘遵守礼节。

虽然上司宣称不必拘泥礼节，但自己不能真的这么做，反而更应该按照礼节去尊敬上司，而且在欢乐气氛浓厚的员工旅行晚会上，更应该说出让人感到愉悦舒坦的言辞，而达到尊敬上司的最大效果。

如果借着酒醉的机会，说些能让对方感到喜悦的言辞，产生的效果将非常大。“我今天晚上喝醉了，真抱歉！”“没关系，尽量地喝！”

如果抓住这种机会，一面替对方倒酒，一面伺机对对方说：“处长，今天若不是我喝醉了，我还不敢跟你说呢！”这样可达到尊敬对方的目的。

当然，在大家快快乐乐地享受时，却不能与众人打成一片，也是不行的。这种人不知道是否因个性乖戾的关系，当上司主动地对他说：“来！我们喝一杯吧！”他却显出冷淡的态度回应：“不，我不想喝。”这种冷淡的态度和酒后口无遮拦地大声抱怨，都是最无礼的行为。此外，在酒席上虽可以醉酒，但同时也必须注意到对上司的态度和礼貌。既然上司请你喝酒，你就不可失礼不喝，以免让上司产生不愉快的感觉，这才是聪明的做法。总之，当对方愈是声明不必拘泥礼节的时

候，你愈要遵守礼节。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（3）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（3）

人是复杂的，不论在什么样的情况下，每个人都渴望别人理解自己。不理解他人的人，是难以找到志同道合的朋友的；不被他人理解的人，则难以挣脱孤独和苦闷的阴影。理解万岁！不善理解，就会多疑。《红楼梦》里的林黛玉是一个多疑的人，她时时都在注视着周围的人对她的态度，别人的一举一动，都会引起她长久的猜疑，连她自己都承认：“我最是个多心的人。”

理解———沟通———人和，是紧密联系在一起的。春秋时期，管仲和鲍叔牙是很有才华的政治家，也是很有修养的人。从小，他俩儿就是好朋友，无论干什么，总是形影不离。长大了，鲍叔牙邀管仲一同去做买卖，管仲有些为难，说：“我家自从父亲死后，母亲和我吃上顿没下顿，哪儿有钱做买卖？”鲍叔牙说：“我还有点儿钱，足够咱俩用的。钱由我出，你出主意就行了。”经过一段时间的准备，他俩儿真的做起了生意。每次赚了钱，鲍叔牙总是多一半给管仲，少一半给自己。管仲有些过意不去，鲍叔牙诚恳地说：“我们是朋友，你家有困难，我们互相帮助。”后来，他们又一起去当兵。每次打仗，鲍叔牙总是紧跟着管仲，只要一遇到危险，鲍叔牙都毫不犹豫地用自己的身体去掩护他。后来他们果然在齐国做出了成绩。由于鲍叔牙在齐国做官的时间比管仲长，一旦管仲的官职超过了鲍叔牙以后，一些大臣议论纷纷，为鲍叔牙抱不平。鲍叔牙知道自己再继续做官，会对管仲不利，于是毅然向齐桓公辞官还乡。他说：“为了使管仲更好地施展才能，我辞官还乡。”齐桓公挽留说：“你是一位高尚的人啊！管仲是你推荐给我的，现在为了他，你又要辞官还乡。我要管仲，也需要你，请你留下吧。”管仲也劝鲍叔牙：“你不要走，别人议论什么，我不在乎。”第二天，鲍叔牙还是悄悄地离去了。人们都敬佩他的为人。管仲说：“生我的是父母，而了解我的是鲍叔牙！”他俩儿的无私友谊，表现了他们的君子之风。

管仲和鲍叔牙的相交，历史上称为“管鲍之交”、“管鲍遗风”。这里面揭示了交友的许多真谛，但最主要的一点就是互相的理解:做生意赚了钱，多给家贫的管仲一些，这是理解，而没见利忘义；当兵打仗时，在最危险的时候，鲍叔牙用身体掩护管仲，这是舍己救人的思想；因为管仲而辞官还乡，这更是出于理解，是更高层次的境界。他们的友谊之所

以稳固长久，就是理解使然。

严以待己，宽以待人

人生活在这个大千世界上，需要很好地处理人际关系，需要与朋友友好相处，如何才能做到这一点？通俗地说，必须用善良的心来对待一切，必须时时检点自己，也就是要严以律己；同时，对待朋友要宽容，得饶人处且饶人，也就是宽以待人。

严以律己能兴国。唐太宗李世民，是封建王朝里最为开明的君主之一，他为人处世以善良慎重为准则，他在哀悼魏征时说:“以铜以镜，可整衣冠；以古为镜，可知兴替；以人为镜，可明得失。”在贞观十三年他又说：“外绝游观之乐，内却声色之娱。”正是他严格要求自己的言行，才得到百姓的敬仰和国家的昌盛。

严以律己，可使朋友从中感受到你的诚实，你的忠诚，也感受到你的为人。所以，很容易与朋友友好相处。

“万金易求，良心难得！”人心很容易受环境的影响，物质的诱惑、偏见的误导、恶人的拨弄，这些往往使人良心失落，失落了良心，怎能与朋友相处？对待朋友需要的是良心，对朋友要“宽”。怎样才算是宽以待人呢？

一、不能以自己为标准来要求朋友

生活在大千世界中的人，在性格、爱好、职业、习惯等诸多方面存在着很大的差异，对事物、问题的认识与理解也不尽相同。因此，我们不能要求朋友与自己一样，不能以自己的标准和经验来衡量朋友的所作所为，要承认朋友与自己的差别，并能容忍这种差别。不要企图去改变别人，这样做是徒劳的。

二、不可吹毛求疵

“金无足赤，人无完人。”“人非圣贤，孰能无过！”宋代文士袁采说过:“圣贤犹不能无过，况人非圣贤，安得每事尽善？”朋友与朋友在日常的交往中，不可避免地要出现或大或小的失误，这时不要动不动就横加指责，大声呵斥，甚至恨不得将他置于走投无路的境地，而是要做到“乐道人之善”，多看到朋友的长处。《论语·阳货》中有“宽则得众”的思想。《论语·微子》中周公曾对鲁公说：“无求备于一人！”

三、不要怨恨朋友

若朋友未能满足自己的需求或有什么过错或做了对不起自己的事情，切不可怀恨在心。因为怨恨不仅会加深朋友间的误会，影响友情，而且会扰乱正常的思维，引起急躁情绪。凡事要站在朋友的角度想想，这样或许能够理解朋友的所作所为。

得理也要让三分

为人处世，做事不要太绝，而要与人为善。因此，走不过的地方不妨退一步，让对方先过；宽阔的道路，给别人三分便利又何妨。刘宽是我国汉朝时代的人，为人仁慈宽厚。在南阳当太守时，小吏、老百姓干了错事，他只是让差役用蒲鞭责打，表示羞辱。他的夫人为了试探他是否像人们所说的那样仁厚，便让婢女在他和下属集会办公的时候捧出肉汤，把肉汤泼在他的官服上，结果刘宽不仅没发脾气，反而问婢女："肉羹汤烫了你的手吗？"还有一次，有人曾经错认了他驾车的牛，硬说这牛是他的，刘宽什么也没说，叫车夫把牛解下给那人，自己步行回家。后来，那人找到自己的牛，便把牛还给刘宽，并且向他赔礼道歉，刘宽反而安慰那人。

刘宽的雅量可谓不小，有礼也让人三分。他感化了别人，赢得了人心。他对待一般人是这样，对待朋友更是这样。

人人都有自尊心和好胜心。在现实生活中，对一些非原则性问题为什么不得理也让人三分，显示绰约柔顺的君子风度呢？可有些人就是不这样想，对一些小小不然的皮毛问题争得不亦乐乎，非得说上点儿什么，谁也不肯甘拜下风，说着就较起劲来，以至于非得决一雌雄才算罢休，结果大打出手，或者闹得不欢而散，朋友结怨，反目成仇。假如对一些非原则性问题，给朋友一台阶，满足一下朋友的自尊心和好胜心，不但朋友之间的友情得到加深，而且还显示出你的胸襟之坦荡、修养之深厚。明代洪应明的《菜根谭》中说："攻人之恶，毋太严，要思其堪受；教人以善，毋过高，当使其可以。"对待朋友的错误，不应当以指责为能事，方法更不能粗野，不能刺伤朋友的自尊心。如果自尊心受到伤害，即使你说的和做的千真万确，别人也是不能心甘情愿地接受，又怎么能达到改过的目的呢？

《呻吟语》中说："责人贵含蓄"，这句话的意思是指责他人的过失时，要讲求一点儿策略，最好不要一次把心中要说的话完全表达出

来。“指责他人之过，需要稍做保留，不要直接地攻讦，最好采用委婉暗示的比喻，使对方自然地领悟，切忌露骨直方。”“即使是父子关系，有时挨了父亲的骂，也会无法忍受而顶嘴，更何况是别人呢？”父子有血缘关系，无论如何不能割舍，但朋友就不一样了，过激的言辞很可能会断送友谊。因此，“你这话说得太不对了！”“你做的事还不如三岁小孩子！”之类的话最好不要说，要说的话，必须改变语气。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（1）

“打一巴掌揉三揉”可说是黑厚待下理论的精髓体现。即要对下属的过错严惩不怠，又要让下属死心踏地地为自己卖命工作，精明的领导就需要懂得赏罚分明、宽严得体、恩威并施，尤其要软硬兼施，达到既要纠正其错误，又让其心存感激的目的。

既打又哄，宽严得体

金无足赤，人无完人，下属难免会犯这样那样的过错。作为一名握有一定权力的上司，如何对待有过错的下属，无非是既打又哄。具体说来，在“打”的时候心要黑，要真打，并且打在他的痛处；“哄”的时候脸要厚，让下属体会到你对他们发自内心的关心。

朋友之间相处，讲究“患难朋友才是真正的朋友”。上司在利用下属的工作中，最重要的检验时刻就是一方处于逆境时。作为一个会利用下属的上司，要使下属死心塌地为你卖命，你就必须信任他们，特别是在下属出现失误时更要信任他。因为谁都会有身处逆境的时候，知道个中的滋味，也会永远记得在困境中拉自己一把的人。

美国某公司一位高级主管，由于工作严重失误给公司造成了1000万美元的巨额损失。为此，这位主管心里非常紧张。第二天，董事长把这位主管叫到办公室，通知他调任另一同等重要的新职时，这位主管大吃一惊，他非常惊讶地问道：“为什么没有把我开除、降职？”董事长平静地回答：“若是那样做的话，岂不是在你身上白花了1000万美元的学费？！”这出人意料的一句激励话，使这位高级主管从心里产生了巨大动力。董事长的出发点是：如果给他继续工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人。后来，这位高级主管果然以惊人的毅力和智慧，为该公司做出了卓著的贡献。

作为下属，当他出现失误后，本身肯定会自责，同时也在怀疑会不会失去上司的信任。因为下属明白，上司对他失去信任将意味着什么。所以，在这个时候，上司在批评斥责之后，别忘了补上一两句安慰或鼓励的话。因为，任何人在遭受上司的批评之后，必然垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽，心中难免会想：我在这个单位彻底玩儿完了，再也上

不去啦！如此造成的结果必然是他更加自暴自弃。

此时，假如作为上司的你能够既打又哄，适时地利用一两句温馨的话来鼓励他，或在事后私下对其他下属表示：我是看他有前途能干，所以才舍得骂他。如此，当受到斥责的下属听了这话以后，必会深深体会到“爱之深，责之切”的道理，肯定会更加发奋努力。

如果上司能在斥责下属的当天晚上立即打电话给他，给予一番鼓励与安慰，那么遭受斥责的下属会心存感激地认为：上司虽然毫不留情地训了我一通，但实在是用心良苦，是为我好。这样，他就会对于你斥责的话牢记在心，大大提高以后工作的自觉性与主动性。经营管理大师松下幸之助可谓此中高手。

松下幸之助认为，经营者在管理上宽严得体是十分要紧的。尤其是在原则和规矩面前，更应该分毫不让，严厉无比。对于那些违反了规矩的，就应该举起钟馗剑，狠狠砍下，绝不姑息。松下幸之助说：“上司要建立起威严，才能让部属谨慎做事。当然，平常还应以温和、商讨的方式引导部属自动自发地做事。当部属犯错误的时候，则要立即给予严厉的纠正，并进一步地积极引导他走向正确的路子，绝不可敷衍了事。所以，一个上司如果对部属纵容过度，工作场所的秩序就无法维持，也培养不出好人才。换句话说，要形成让职工敬畏课长、课长敬畏主任、主任敬畏部长、部长敬畏社会大众的舆论。如此人人才能严以律己，才能建立完整的工作制度，工作也才能顺利进展。如果太照顾人情世故，反而会造成社会的缺陷。”

软硬兼施，赏罚分明

作为一个成熟的领导，更应善于节制自己的感情。很多时候，他们都面临着一触即发的局面，这种时候，如果不做一些软处理，而是以硬制硬，那就很容易点燃一把大火，后果将不堪设想。

明朝的孔镛在处理一伙强盗侵扰的事件中，所采取的软硬兼施的心术，很值得我们仿效。

孔镛任田州太守，上任不久，附近的强盗突然聚众侵犯田州城。众人都建议闭门守城，孔镛却说：“闭门而守支持不了几天。当今之计，只有向他们宣扬朝廷的恩威，或许还可以让他们退兵。”

孔镛不听众人劝说，备马出城。围攻的强盗见一个当官的骑马出

城，只带两个侍从，非常惊讶，有人上前拦住盘问，孔镛答道：“我是新来的太守。你们快领我到寨子里去，我有话对你们的头领说。”

强盗们不知道他的用意，只好把他带到头领面前。众强盗拔刀亮剑，怒视孔镛。孔镛沉着镇定，缓缓下马，站立在他们中间，对众人说：“我是你们的父母官，快拿椅子来给我坐下，你们来参见。”强盗们取过一个坐榻放在当中，孔镛不慌不忙地坐下，招呼众人上前。贼首问他是谁。孔镛说：“我是孔太守。”

强盗们一听都赶忙下拜。孔镛这时便说：“我知道你们都是良民百姓，因饥寒所迫，聚集在一起企图逃避死亡。”强盗们点头称是。“但前任官员不体谅你们，要将你们斩尽杀绝。”

强盗们又纷纷骂起来，历数前任官员的劣迹。孔镛微微一笑，接着说:“我这次奉朝廷之命，来做你们的父母官，是要把你们当亲人看待，并不忍心加害你们。如果你们能听我的话，我就赦免你们的罪过。你们送我回府，我拿粮食布匹周济你们，从今以后就不许再干杀人越货的勾当了。若不听我的劝告，现在就可以把我杀了，日后便有朝廷命官军前来问罪，你们要因此而承担罪责。”

强盗们惊呆了。他们的头领说：“假如您能抚恤我们，只要您在这里做太守，我们一定不再侵犯骚扰。”

“君子一言既出，驷马难追。”孔镛拍着胸脯说。

众人再次拜谢，连忙杀牛宰羊，做了一顿丰盛的晚饭招待他。孔镛饱餐一顿后，在寨中过了一夜，第二天便带领大家进城取了布匹、粮食。

众强盗从此退走，自此田州一片太平。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（2）

孔镛不战而胜，这是他能抓住强盗们心理上的弱点，运用软硬兼施的心术，晓以大义，结果如他所料，众人心悦诚服，从而避免了一场血腥杀戮。

春秋时期，鲁国人为开发积泽地区，有意放火烧荒。谁知当时正刮北风，火焰乘风向南漫延。国君哀公很着急，恐怕大火吞噬了整个鲁国，亲自率众前往积泽救火。但这些救火的人，一到现场，都不与哀公救火，而是去追逐野兽，为此，火势越来越猛。鲁哀公将孔丘找来，问是怎么回事。孔子说："追逐野兽的人自得其乐不受惩罚，救火的人自找苦吃得不到奖赏，因此，这大火便无法救灭。"哀公说："这话说得在理。"孔子又说："事情紧急来不及奖赏，救火者都给奖赏，从国家的财务上看，也赏不过来，您应该使用刑徒之法，首先惩治那些不救火的人。"于是，哀公下令："不救火的人与临阵脱逃的同罪，追逐野兽的人与八禁同罪。"

这个法儿真灵，号令还未传遍，铺天盖地的大火已经被扑灭了。

鲁哀公以赫赫君主之尊，指挥救火，竟然无人响应。看来，驾驭之道对于领导者说来，是极为重要的。其实，孔子教给哀公的驾驭技巧，也很简单，一个是"赏"，一个是"罚"。

依靠赏和罚的力量驾驭下属，这是中国古人的一贯思想。在他们看来，驾驭之道必须符合人的本性，"凡治天下，必因人情"（韩非语），而"赏"和"罚"的办法，是符合人性的。

厚黑待下，五大法宝

对待下属的态度往往标志着一个领导人的水平高低，一个精通新处世观的领导有如下几件处世法宝。

一、永远为下属着想

在领导的过程中，关怀和激励是训练下属的主要动力。除了必要的赏罚制度之外，为了打动下属，必须动员一切可行的手段。

1.感情是打动人心的最大武器，因此，要关心下属，不只是用嘴巴讲，也不仅要有心意，必须用实际行动关心他们，使每一个人都有所感受。

2.还有其他许多打动人心的做法，比如，及时让下属知道有关公司的一切人事变动、新产品、新计划，使他们有受重视的感觉。此外，尽量和他们商量，集思广益，征求意见，也会使他们有受信任的感觉。

3.充分授权给下属。当一个人能主动发挥能力时，便会认真去做。在交往范围外工作时，便会认真去做；在交往范围内工作时，便会像机器似的，丧失工作的干劲。当下级受到上级在某种范围内授权工作时，才会在此范围内动脑筋，有热忱，从而把工作做好。

4.保持公司的外观宏伟，以使员工为你骄傲，从而更能振奋精神。

二、该糊涂时且糊涂

《宋名臣言行录》说：“水清则无鱼，人察则无朋。”做人如果过于苛刻，就像水过于清澈而藏不了鱼一样，容易失去人缘。这句话特别适合于各级领导人。

宋太宗时，有人私运官货到其他地方卖，这是一种违法的行为。太宗说：“对此，不可以过于认真，只须将有些做得过分、影响极坏的首恶分子惩办，如有些官船偶有挟私行为，只要他没有妨碍正常公务，就不必过分追究了。”

“水若过清则鱼不留，人若过严则人心背。不若宽容之，使之知禁，这样才能使管理工作顺利开展。”

某机关上任的新官把三把火烧成燎原之势，大刀阔斧，撤换班底，推行改革。但因年轻气盛，不肯听人意见，遭到抵制，整个蓝图成了他的独角戏。别人非但没有发挥的余地，反而被他视为障碍。最终越唱越难，只好挂印走人。由此可见，做领导者有时也应注意管理的策略。

三、宁为蛇头，不为虎尾

大凡要做领导就必须有独立的自主权和充分施展的余地。同样是做领导，在大机关做副职和在基层做正职，职位不同自主权不同，对人的锻炼程度也不同，因此，与其做徒有虚名的领导，不如做一个有决策能

力的领头人。

《战国策》记载：苏秦说韩王曰："臣闻鄙谚曰'宁为鸡口，无为牛后'，今大王西面交臂而臣事业，何以异于牛后乎？"韩王忿然作色，攘臂按剑，仰天大怒曰："寡人虽死，必不能事秦。"《三国志》记载：孔明说孙权，叫他按兵束甲，北面降曹，孙权勃然曰："吾不能举全吴之地，十万之众，受制于人。"由此可见，古今有作为的领导人都愿意选择能够施展自己才能的岗位。

四、杀鸡儆猴，警告下属

1.告诉下属，已在上级面前替他挡过不少过失，使他心存感激而接受工作要求。

2.将组织内的工作权责划分清楚，并且充分授权，使大家觉得公平而愿意做事。

3.故意放出风声说：若是这次工作绩效不佳，公司可能有人会被开除，使下属因害怕而服从。

4.先讲一番道理给下属听（如年轻人眼光要放远一点儿，应好好做事），然后再派工作给他。

5.不断地检查他的工作进度，使他在压力下全力以赴。

五、胡萝卜加大棒

1.威胁利诱：给予下属威胁、利益，甚至歪曲理由，以得到他们的合作。

2.理性说服：陈述事实、原因，给予下属工作所需的资源，指派下属善长的工作。

3.培养竞争：主管在公司内举办工作竞赛，公布销售冠军，或以报表标示每个员工的业绩等。

4.制造压力：设定工作完成日期，不断检查他们的工作进度，以及援用公司制度压迫下属接受要求。

5.援用上级权威：主管告诉下属，他很欣赏或不满意下属的工作等

方法。

6.攀拉交情：主管以昵称拉近彼此距离，或经常和下属一起聊天、吃饭等。

7.建立道义感：给予下属恩惠，如替他们争取福利，以得到他们的感激心理等。

8.得寸进尺：将工作瓜分，再慢慢丢给下属等方法。

9.通过第三者：主管通过下属的朋友、亲人，或组织中的非正式群体影响他。

10.友善赞美：主管告诉下属只有他才具备任务所需的能力与经验，或委派下属担任重要工作，以引发他们的荣誉心。

11.激将法：主管告诉下属，以他的能力怎会办不来某件工作；或告诉下属上级对本部门不满意，以激发大家同仇敌忾的心理。

12.哀兵求助：主管在下属面前摆低姿态，以博取他们的同情心。

驾驭下属，恰当施舍

太平天国后期，在湘淮军的夹击下，太平军处境日益艰难。为了挽回败局，天王洪秀全采取了一种并不高明的策略，那就是大封诸王借以鼓舞士气。据统计，洪秀全先后分封了两千七百多个王，大小文臣武将、亲朋故友都如愿以偿当上了“王爷”。然而，时间一长，这一招就不那么灵了，太容易得到的东西往往不令人珍惜，不但没有达到齐心协力挽回败局的目的，反而导致了太平天国内部秩序的严重混乱，大家都是“王”，谁也不服谁，彼此离心离德，客观上加速了太平天国的覆亡。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（3）

南宋初年，面对着金朝人的大举入侵，当时号称名将的刘光世、张浚等人，只会一味地避敌逃跑，而不敢奋起反击，这一方面因为他们天生患有“软骨病”；另一方面也因为他们官已高，位已尊，以为即使立了大功，也没有更大的升迁，他们便安于现状，什么国家利益、民族利益，在他们心目中根本不占什么地位。

当时岳飞入伍不久，虽然已崭露头角，毕竟还没有较大的名望和地位。但是他奋勇与金人进行着殊死的战斗。有个叫郡缉的人，上书朝廷，推荐岳飞，那封推荐书写得很有意思：

“如今这些大将，都是富贵荣华到了头，不肯再为朝廷出力了，有的人甚至手握强兵威胁控制朝廷，很是专横跋扈，这样的人怎么能够再重用呢？

“驾驭这些人，就好像饲养猎鹰一样，饿着它，它便为你搏取猎物，喂饱了，它就飞掉了。如今的这些大将，都是还未出猎就都早已被鲜汤美肉喂得饱饱的，因此派他们去迎敌，他们都掉头不顾。

“至于岳飞却不是这样，他虽然拥有数万兵众，但他的官爵低下，朝廷对他也未有什么特别的恩宠，是一个默默无闻的低级军官，这正像饥饿的雄鹰准备振翅高飞的时候。如果让他去立功，然后赏他某一级官爵，完成某一件事，给他某一等荣誉。就好像猎鹰那样，抓住一只兔子，便喂它一只老鼠；抓住一只狐狸，就喂它一只家禽。以这种手段去驾驭他，使他不会满足，总有贪功求战之意，这样他必然会为国家一再立功。”

这位郡缉将岳飞看成一个贪功求利的人，实在是对英雄的曲解、贬低。

但是，他在推荐书中显然涉及到了两种封官的手段：

一是分割封官的过程，不能一步到位。封官如同商品交换一样，“得一兔则饲以一鼠，得一狐则饲以一禽”，立小功封小官，立大功封大官；要把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远不会有满足感，这样他

才会总有立功的动力。火箭式的封官办法是不可取的。

二是封官不能一步到位，而且最好永远不要到位。官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失了，而且还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了头的人，如王莽、曹操、司马昭等人，最后变成了篡权者。

贪功求利，乃是人性的致命弱点，只有明白这一点并充分加以利用，才能真正把握封官晋爵的玄机。

每个人都会有给人好处的经验，而惟有给人好处，才能从别人身上也得到一些好处！如果从不给人好处，那么这个人不会有太大的成就。

给人好处是有一些学问的，别以为“给”这个动作很容易，给得不恰当，不但对方不会感激你，有时还会怨你哩！你白白损失“好处”，又招人怨，天底下再也没有什么事比这更冤的了。

所以，要给人好处，就要给得恰到好处，也就是说：不轻给、不滥给、不吝给！

所谓“不轻给”就是不轻易给对方，总是要让对方为这好处吃一些苦头、花一些心力，让他在付出之后才得到，这样子他才会珍惜这得来不易的好处。

如果你因为身上有太多好处而随便给人，或想以好处来讨别人欢喜，那么他不但不会珍惜这些好处，对你也不会有任何感激之心，反而还会嫌少、嫌不够好，甚至一再向你要好处，你如不给或给得不如前次好、不如前次多，对方便要怪你、恨你，比你不给他好处还怨得深、恨得厉害！

不过，“不轻给”也要拿准分寸，如果你是故意不给，或摆明有意要在“折磨”他之后才给，那么你有可能招怨；你要向对方表明你的好处其实不如他所想的那么好那么多，要给他也有身不由己的困难，或是还要同他人研究研究等等。

决定给他好处了，你也要让他知道，你是如何费尽九牛二虎之力才促成这件事。这样子，对方受了你的好处，心里多少也会有压力，对你的感谢自然不在话下，而且也不会动不动就来向你开口，这样你给人好处才给得有价值有意义！

“不滥给”就是“不乱给”，该给谁、给多少都要有准则；否则会出现和“轻给”一模一样的后遗症，而且还会造成是非不分的结果。

“不吝给”是指应该给、必须给、不得不给时，就要毫不吝惜地给、慷慨大方地给；不怕给得多，只怕给得少。这种情形包括人家有恩于你时、奖赏有功的属下时、要重用某人时、要收卖人心时以及情势所迫时。

古代有很多皇帝就是因为“吝给”将领好处而吃苦头！而最不吝给的当属刘邦了。刘邦还在打天下的时候，有次遭围困，便驰函叫韩信来救，韩信复函要求刘邦封他为“假王”，以方便调兵遣将，刘邦有被韩信威胁的不愉快，正要发作，张良踩他一脚，刘邦立刻说：“男子汉大丈夫，要做就做真王，做什么假王？”于是立刻封韩信为王，派人驰送印信，调兵前来解围！刘邦的“给”，给得多漂亮！而项羽之败，其实也就败在“吝给”，可见好处能不能给得恰到好处，是影响重大的！

严格要求，减少错误

有些主管认为没有必要与下属过不去，也以为反正是为公司赚钱，自己没有额外利益，得过且过算了。

下属最喜欢这种类型的上司，凡事只要合格就够了，不求更好，上司也含糊过去，压力就减至最低点。可是，工作一旦发生错误，这类上司不愿为下属承担责任，而且为了能向上级交代，干脆建议将出错的下属解雇。

如果你是别人的上司，就不能为了讨好下属而凡事得过且过。此举除了会影响你的声誉外，下属根本不会放你在眼内。

有的下属对于工作，只求合乎标准，不求创新或突破，永远跟着别人后面走，以为只要不太过落后，就算是好成绩。老板若雇了这么样的下属，准是倒了八辈子的霉。钱纵然是仍有点儿赚，但却经不起时间和技术的考验，很快就会被社会淘汰了。

凡事认真，尤其是对于公事，抱着对事不对人的作风，务求下属把工作做到最好、效率提升至最高，才是经得起任何考验的上司。

作主管的人都对自己的优点充满自信，也希望部属能给予好的评价，所以，当部属揭发自己的缺点时，一般人都会有排斥的感觉。但

是，不管如何掩饰缺点，长时间相处总会原形毕露，而且部属看在眼里，总认为领导者是条可怜虫。因此，不要掩饰自己的缺点，在部属的面前呈现原本的自我。部属以自己的立场来看领导者，如果发现对方凡事都优于自己，自然不会对领导者保持着亲切感，而且自己往往会产生些许的自卑感；当知道领导者也有缺点时，会有“原来他和我一样是同一种人”的亲切感。如果彼此的关系能更进一步地发展，甚至会油然而生想帮助领导者改正弱点的情愫。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（4）

其次，领导者与部属打成一片，与他们一起行动。例如，部属在工作上遇到难题时，给予建议或调其他人来支援；闲暇时与他们一起吃饭或喝酒等。我们都有过这些与部属一起行动的经验。请回顾一下我们当时真正的心情。在工作上，你是否有“不得不协助他”或“又搞出麻烦了，真是个令人伤脑筋的家伙”等心情，然后心不甘情不愿地给予援助或指导呢？与部属一起吃饭或游玩时，有碍于情面的感觉吗？还是真心想与他们一起同乐呢？一定要严格地反省自己的态度，因为部属能一眼看穿领导者的心情。

最后必须要留意的地方是，与部属一起行动时，一定要采取积极与活泼的态度。例如，部属在工作上有失误时，为了弥补失误，需要加班或请其他同事帮忙。此时，领导者若痛苦地向有关部门打道歉的电话，或表现出不愉快的表情及态度，部属立刻会察觉的。他们会持什么样的想法呢？请诸位领导者回想平日部属对自己的看法。

或许有的人会认为“理论上是如此，但事实上难以坦白地道出自己的弱点，而且也无法快活地采取行动”。努力与否是决定读者一生的分岐点。回顾到目前为止的人生，不努力是无法获得渴望的东西的。这个真理与获得部属的信赖感及一体感是息息相关的。

一位领导者不能老是做“好人”。有时候你也必须责备和惩罚。假若你不这么做，错误的事将接二连三的来。此外，你也等于告诉其他的人，不管工作成绩或做事态度如何，你都不会在乎。当然，你都不在乎，下面的人也会跟着你不在乎。

巴顿将军劝告别人，对犯错者应该立即责备；他自己的部下每逢犯错，他也会立即让他知道。他曾经这样说过：“虽然在战斗训练中我不能杀人，但是我会让那些犯错的人因我发怒而情愿死去！”

巴顿这套说法和目前最现代化的责备理论不谋而合，这真是件有趣的事。希兰查德和詹森在他们的畅销书《一分钟经理人》中建议：“要在错误发生后立即加以责备。你要明白指出他们错在哪里；用坚定的口气告诉他们，你觉得他们错了。”

当你必须作责备时，记住要立即行之。另外你应该记住，责备是批评的一种，因此你应像我们在书中前面所讨论过的，规过私室。有时候你想骂人，也许经过深谈以后，知道犯错者有不得已的苦衷，那你根本就用不着再责备了。由于你在私下责备人，对你自己或者别人都不会形成干扰。

假若你在盛怒的状况下，你可告诉对方你在生气，而且告诉他你为什么生气。生气是可以的，但千万不要气得失去控制。失去控制表示你已失去原来责备的目的。

当你要责备人时，你得谨记自己要达成的目标。你不是要伤害别人、引起别人反感或是恐惧，而是要别人知道错误，谋求改进。玛丽·凯责备人用的“三明治技巧”———在责备前后加上称赞，是可行的方法之一。另一种方法则是遵照布兰查德和詹森的方法：

“你应和他们握手或是拍拍他们，让他们知道你并不是和他们处于敌对立场。你应提醒他们你多器重他们。同时要强调你只是责备他们这次的行为，而不是他们整个人。让他们了解责骂过了，一切也就过去了。”

“搭桥”牵线，做好媒介

一个好的主管要有许多优秀的特质，过人的忍耐力就是其中之一，因为主管在公司中常常会有落单的感觉，而战胜这种孤独感是顺利开展工作的必需条件。

张先生从中层干部提升为公司的主管人员，职位提高了，可是他心中的落寞感也日益强烈起来。

位置不同了，往日打打闹闹的朋友见了他都换了一幅面孔，一本正经地交谈起来。职员们上班时一起工作，休息时一起交谈，大家有说有笑，亲亲热热，可自己只能呆坐在老板桌后，不能加入到大家中去，他的心中很不是滋味。

更有甚者，他总感到手下的职员一有机会就凑在一起窃窃私语，好像在说他的什么坏话似的，他一过去，大家又都躲着他，他感到自己像一只离群的孤雁，无依无靠。

终于有一天，张经理再也受不了这份被隔膜的煎熬，咬咬牙向总公司打了个报告，重新做了一个中层主管。

张先生这种落寞感，大多数主管都曾感受到过，因为：

1.职员们彼此在地位上没有差别，心理上不存在距离，工作上又要密切合作，所以他们自然会聚在一起，打成一片；而管理人员和普通职员在地位和心理上都有距离，工作区分也很大，因此主管人员就难免在公司之中显得落单了。

2.员工有时会把工作中积累的怨气转嫁到主管人员的头上，这也是正常的。因此就会使主管人员产生被人仇视的感觉。

3.主管时常会遇到无法与部下商量的事情，或是必须由自己解决的问题。地位越高，这类问题越多，心理的压力也会越大。

身为主管必须忍受这份孤独。

戴高乐说过："伟大的人物，必然会与人群保持一段距离。权威若是没有威信即无法建立。威信若不与世俗有所隔离，也无法树立。"

作为主管，与部下保持一定的距离，这十分必要。

每个主管都必须明了：主管在工作的性质上、心理上，都得与部下保持一定的距离，这是职务提升的必然情形。若是期望部下把自己当作普通同事一样的同等对待，或是要部下直截了当地表达自己所想的事情，那就是在缘木求鱼。主管一定要调整自己的心理，锻炼自己的忍耐力，克服心中的落寞感，才能顺利开展工作。

勉强地把自己的办公桌与职员并排，有事没事强拉着员工说笑，这些努力都是徒劳的！

另外，许多主管害怕失败的主要原因就是不敢承担责任。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（5）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（5）

在机械装置上，有种部件叫“空转齿轮”，它没有被固定，只围绕着齿轮轴运动。它将前一个齿轮传来的力量与速度传给后方，也将后方产生的抗力原原本本地传给前方，完全不依自己的意志运作。

有的主管就像空转齿轮，部下一旦失败，他就跑到上司那里去说：“这个家伙捅了这种漏子，真让人伤脑筋。”

而上司要是布置下来一件难以完成的工作，他又对部下说：“我对这件事也有自己的想法，可是上司这么说，我们就只好这么做了！”这一来一去，自己的责任推得干干净净，就是天塌下来，也不关他的事。

一个主管如果不把上司的命令当作是自己的命令，让部下实行，不把部下的过失当作是自己的过失，负起责任的话，他就不可能拥有领导能力，也不配作主管。

更有甚者，有的主管以不被追究责任为第一要务，只要不是自己的责任，即使对公司造成再大的损失也不在意。

具有这种消极心态的主管不单是一个不称职的主管，简直就是公司的一匹害群之马，任何公司都不可容留他！

让人一步，宽宏大量

要想成为主管不外经由两种途径：一是在此单位工作很久、工作经验丰富，因而晋升为主管；另一种则是由其他工作单位调过来的。前一种情况，由于相处的时间很久，晋升的主管能够很清楚地了解属下职员的个性，在管理上不会发生太大的困难。而后者可就难说了。

一方面，当你一下子调到新的单位担任主管时，所见到的都是陌生的脸孔，这时你不能全凭私见，对他们有先入为主的观念，因为这样往往是绝对错误的印象；另一方面，在你尚未到达新工作单位时，这些员工可能对你已有相当多的情报。

“这次新调来的科长，听说是位充满干劲的人。”“听说是不喝酒、不

抽烟，像木头般的人。”像这一类的，部属可能已经调查得一清二楚，然后睁大眼睛等着看你的表现。这时，大可不必在乎别人对你的评论，因为这只会徒增你的困扰而已。要将自己当作一张白纸，一切从头开始。

“我什么都不懂，不仅不了解诸位，对新工作也一无所知。同样的，诸位对我大概也很陌生，但不管如何，既然今后大家都要在同一单位工作，希望大家能和我共同合作，好好努力吧！”要用这样的态度开始才可以。

因此，即使有看不顺眼之处，也不要说：“我以前的地方不是这样的”或“这件事要这么做才对”，才不致引起员工的反感。秉着新鲜的心情来开始此项任务，尽管对新单位业务已有十足的信心，也要谦虚为怀地对部属说：“我什么都不懂，请诸位多多指教。”新单位的一切信条、规定、制度、方针……也都要从头仔细学习。

刚调到一个新的工作单位时，对于不熟悉的事务，当征求部属的意见或请他加以说明时，有几点要特别注意：

1.人各有异，知识程度或品格高下都参差不齐，因此部属的意见或说明不可照单全收，当斟酌接纳，对于疑问或难理解之处，须特别留心。

2.第一次的询问，部属可能会非常乐意回答，但第二次时则会显出不耐烦，因此，你当注意聆听。

即使被当作傻瓜也无妨，遇有疑难即追根究底，甚至冒着背后可能被嘲笑的可能也在所不惜。毕竟，这要比因不敢问而真正变成一无所知的傻瓜要好得多了。

要有勇气当傻瓜———这就是新任主管第一步要做到的。

部属虽为你做事，但部属也是人。既然是人，也要追求成就感，也怕办错事大祸临头，丢了饭碗，趋利避害是所有人的共性。

因此，作为主管，应该让部下分享你的成果，为其举荐；当部下办砸了事，还要为他开脱，鼓励他重新振作。

上司若只为私利，私窃部属的功劳，部属自然不会为你卖命效力。老子所谓：“长而不宰，为而不恃，功成弗居。”这就是告诫领导要能“容

人、共享繁荣”。

然而，最难做到的是对部属让功，或公开张扬部属的才华功劳。主管若有这样的雅量涵养，部属自会感恩图报。这是最高境界掌握人的方法。同样，当部下犯错，能挺身而出，承担责任，势必会得到部下的敬佩与爱戴。

张汤初为长安吏，却能平步青云登上御史大夫的宝座，且深得汉武帝信任。每当有政事呈上，武帝不满，提出指责，张汤立刻谢罪遵办，并说：“圣上极对，我的某部下也提出此意见，我却未采纳，一切都是我的错。”反之，若武帝夸奖他，他则大肆宣扬其部下某某点子好，某某办事利落。如此得到了属下的爱戴。

可见，张汤达到了用人的无上境界。

作为公司主管，你也可以有如此造诣，只要做到：

一、开阔胸襟，不计小利

当你的上司表扬你时，不妨举荐几个立功之臣，一来可以在上司面前表现你胸怀大度；二来可以使上司明白你领导有方，培养人才效果颇佳；三来可以使下属对你无限崇拜。一箭三雕，如此划算的买卖，为何不做。

你举荐之后，你的下属或许会得到提升，或许会被加薪，这时不要感觉心理不平衡。打开心胸，不必斤斤计较，更不可看到别人加薪就眼红，因为如此得来的是对全体部下的激励，使之为你效力。

二、掌握分寸，推功揽过，而又维持自身形象

过犹不及，若把功劳全部归为部下，把你这个主管显得像个白痴，或承担所有过错，被上司看作毫无办事能力，那么你自己的乌纱帽就要丢了，你还如何去荫庇别人呢？

总之，推功揽过，为部下申功，为下属代罪，这是获得部下忠心的最好办法之一，也是在上司面前树立良好形象的捷径之一。聪明的主管，不妨一试。

主管必须做到宽宏大量，不在小节上与部下斤斤计较，不对部下挑

三拣四，这样才能网罗住部下的心。

刘邦在许多人的眼里是一个地痞无赖，实际上他是一个很有器度的人。《史记》中说他“为人仁厚，喜欢施予，胸襟豁达、开阔，常表现出宽宏大度”。

事实上，刘邦对待手下也确实并不小气，具体说来，他从不把自己的意见强加在部下身上，而乐意去倾听部下的意见。对于战利品，他也决不会一声不吭地收入自己的口袋，而是悉数分给部下。

刘邦与韩信在讨论带兵时，韩信对他说：“您带兵不能过十万，而我带兵多多益善。”对韩信的话，刘邦也笑着同意了。

韩信在打了几个胜仗后要求加封官爵，刘邦在张良的暗示下立即封他做“齐王”。

当陈平要施反间计时，要求用五万斤黄金，虽然手头不活络，刘邦还是如数划拨，没有呼天喊地、大惊小怪。

要想成为优秀的主管就要学习刘邦这种王者的气度，做到以下几点：

1.对于部下开展工作所必需的权力要全面授与，不能抓权不放、大权独揽。

2.对于部下工作所必需的经费要尽量满足，不要惜金如命、吝钱坏事。

3.对于下属正确的意见，要认真听取，不能因为忠言逆耳就置若罔闻。

主管只有保持宽宏大度，才能不为小事所纠缠，确保工作的顺利完成。

体贴下属，临危不乱

所谓“闻一知十”，就是说，在知道一件事之后，马上能联想到其他有关的种种事情，像这种人，也就是一般部属最欣赏的主管。

很遗憾的，通常主管总是要求部属做到这一点，但自己却往往无法

率先做到。通常部属说了十句，而主管大概只能了解一句。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（6）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（6）

“报告科长，我很抱歉，是否能将明天的会议延后一天。”

“不行！假使来不及准备资料，加班好了。”

“不！不是这个原因……因为有很多人不能出席会议。”

“没关系！你会参加吧？只要有少数骨干分子参加就行了。”

“说真的，我要去主持结婚典礼仪式……所以希望能请假。”

“结婚典礼不能推掉吗？”

“不！……因为明天是常务董事长千金的结婚典礼……”

这个例子，是由于科长过于权威，一定要按照自己的计划实行，因而使得懦弱的部属愈加不敢说明理由。假使一开始科长就问：“啊！不能参加开会，有什么事情？不要客气，你说说看。”像这样，上司稍加察言观色，就不会发生像上面那种尴尬的事了。

一个人生经验丰富，有学识、有修养的主管，对于部属的困难，必定能够轻易地观察出来。

“我懂，你想说的话是……我答应你。”像这样能体察部属困难的主管，才是位真正的好主管。

部下的工作成绩不理想时，也要注意指导的方法，首先要了解下面的几点：

1.工作是否超越部属的能力范围。

2.在工作过程中有无任何阻扰。

3.是否有特殊的原因或隐情。

4.是否部属经验不足，或用具、资料等准备不全等。

若忽视这些因素，而一味地责骂部属，就不是一个真能体谅部属的好上司了。要是碰到内向的部属，很可能他会一走了之，你要有这种心理准备。

假使部属始终兢兢业业地工作，偶而发生错误，你也应该视若无睹，不要老是责骂，要站在部属的立场上，协助他们排除障碍，等到他们渡过难关，你再适时地给予一些劝慰，他必能接受。

主管必须处世镇定、临危不乱，不可一有风吹草动就大惊小怪，惊慌失措。定力是主管的必备素质。

要学习镇定，就要学到谢安的水平。

谢安任东晋宰相时，北方苻坚率百万大军来攻，其军队号称能投鞭断流，兵将所指来势汹汹。

谢安的侄子谢玄身为大将迎击，但他内心怕得不得了，就来拜谢安，要伯伯出个降敌良策。

谢安只说了一句话：“不要紧，我自有办法。”

谢玄一想伯伯什么风浪没见过，他既然胸有成竹，我就只管放心就是了。谢玄领军一走，谢安就到乡间别墅度假去了。

谢安的悠闲态度给了迎击敌军的谢玄、朝臣们极大的安全感。

当快马来报谢玄获胜的消息时，谢安正与客人下棋，他只瞟了一下书面报告，就将它置之一旁。客人问：“可有何急事？”谢安徐徐答道：“没有什么大不了的，那些小鬼破敌了。”

棋一下完，客人离开后，谢安高兴得一蹦多高，落到地上时把木屐的齿都磕掉了。

身为主管要学的就是谢安这种在人前临危不乱的镇定。胜利后，私下里你尽可能去卡拉OK、迪厅发泄个够，但是在工作中切不可一惊一乍的，那样会让部下对你产生一种不信任的感觉。

注重细节，恩威并施

大多数激励者会犯这样的错误：忽略生活上的许多细节。

“史密斯小姐不想干了？加薪水，她马上就会改变了。”

很多激励者似乎都犯了下述完全错误的迷信：每个人都有价码，金钱可以满足被激励者。于是乎：员工不快乐，给他更多钱；产量下降，用金钱作为增加产量的诱因；员工威胁要跳槽，加薪水。由此可见，金钱成了解决一切问题的万灵丹。

但是金钱往往是一种无效的激励因素，反而是那些看起来不惹人注意的细节才是激励员工的关键。

员工和真正关心他的人（配偶或密友等）谈话，往往会吐露真正的需要。这些事情看起来微不足道，也往往被经理忽略。如果这些需要不能得到满足，结果很严重。请听听被激励者的心声：

“只要经理略表欣赏之意，我会工作得更快乐。”

“我的困扰是工作太单调。我需要挑战性的工作，我已经厌烦了这种一成不变的工作。”

“只要我开口，爸爸妈妈就会买我要的东西；但是我真正需要的是他们在家里陪我。”

“如果家人多关心我一些，我就愿意待在家里。”

所谓“细节”包括：自尊、成长、自由、成就感、信心和信赖等等。这些金钱以外的激励因素可以更有效地激励员工，你必须找出员工需要什么，才能满足他们的需要。

不要认为掏钱就能解决问题，说些鼓励的话，往往比金钱更能激励被激励者。

“经理，这一阵子连日来的加班，大家都很累，我们大家去喝几杯，提提神，怎么样？”

像这种说法，似乎是替全体表达了意见，而事实上，只是这个部属想揩经理的油，想从经理的交际费中分一杯羹罢了！

只要稍微聪明的主管，就能够轻易地识破这个心计，这些人不管他们要做什么事，总会有冠冕堂皇的借口，你是不能不稍加注意的。

R公司的办公室主任S是从低层升上来的主管，因此，具有低层人物特有的“唆”。凡大学毕业的年轻职员，往往都是他找麻烦的对象。

“喂！这个书面请示像什么，又不是小学生作文，你不知道请示书的规格吗？真拿你没办法。你看，这个字是怎么写的？谁看得懂？叫我怎么盖章？”

有时，一说教就一两个小时没个完，只要他找出一点儿小毛病，就不会轻易放过你。所幸，这个S颇懂得主管之道，在骂过部属之后，知道适时给予一番安慰。

“不要嫌我唆，这都是因为我对你的期望很高，不听话的人，我根本就懒得唆。好了，这一阵子你比以前进步多了，好好干吧！别让我失望……今天晚上，我请你去喝一杯吧！”

“我讲了你不少次，每次你都能照我的意思做，我很高兴，以后你还要更加努力……”

有道是：“恩威并施”，对部属不对的地方，固然应当责备，而对其他表现优秀之处，更不可抹杀，要给予适当的奖励，那么部属的内心才得以平衡。

要使部下的意志屈服，最快的方法就是让其感到有危险，或是降薪的危险，或是免职的危险。所以胁迫是强有力的速效手段。

人如果受到威迫，一定会心生抗拒。这种状态若能持续一定时间，到难以继续忍受时，就会开始产生服从的意志；如果消除其恐惧感，这种意志马上就会消失。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（7）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又黑又厚的待下法（7）

胁迫的手段虽然很少用，但是到了迫不得已的时候，必须彻底消除对方的抵抗意志，否则不会有什么效果。半途而废，只会增加部下的反抗心理。

现代人的反抗心理特别强烈，不服从权威的情绪高涨，因此，有现代化素养的人，很难让其产生恐惧心理，反而是很容易刺到他们的反抗意识。这在年轻职员身上体现特别明显，年轻人心高气傲，反而使主管有时受到他们的威胁与蔑视，以致局面无法收拾。

因此，主管应正确运用胁迫手段。

一、明确威胁手段的缺点

威胁手段的缺点就在于能积累不安与不满。无法发泄的不安与不满的情绪不断累积，终于形成无法控制的力量而爆发出来，事态至此将无法收拾。

二、以平时稳妥统御为主

这种威胁手段说到底是一种权宜之计，是迫不得已时采用的应付危机的手段，因此，平时则要用良性的统御方式尽量减少危机的积累以及最后爆发。

三、采取威胁手段之后，立刻采用应对的政策和手段

应立即采取一定措施以消除过度的紧张情绪和局面。黑脸唱完，还要唱好白脸，这样才能使统御恢复正常。

团队精神，最要提倡

一个组织的成功，不光是靠领导者个人的智慧和才华，绝大部分的成功关键在于领导者周边的那些追随者，在于他们完美的表现。

单打独斗的个人英雄主义时代早已过去，我们已迈入合作就是力量，讲求团队默契的新时代了。主管不再是明星，虽然位高权重，拥有

领导统御的大权，但是如果缺少了一批心手相连、智勇双全的跟随者，还是很难成就大事的。任何的组织，不管他们是一支球队、乐团、特遣小组、委员会或是公司内的任何部门，现在需要的不仅是一位好的主管人才，更需要一位能投注于团队发展的真正领导人。

将团队定义为“一个联合而凝聚的团体”的管理大师威廉·戴尔，他在《建立团队》一书中就一针见血地指出近15年来，经理人在组织内的角色已经产生重大的改变，他解释道：

“过去被视为传奇英雄，并能一手改写组织或部门的强硬经理人，在现今日趋复杂的组织下，已被另一种新型经理人取代。这种经理人能将不同背景、训练和经验的人，组织成一个有效率的工作团队。”

对企业组织内管理内涵有丰富的第一手经验，并负责教育训练工作而闻名于世的威廉·希特博士完全支持这种观点，他提议经理人要用“参与式”管理来替代专断式管理，他认为：“与其试着由一个人来管理组织，为何不让整个组织一起分担管理的功能？”希特说得可真是直指人心，因为在专业分工的发展环境中，我们愈来愈需要大家一起互动运作、通力合作，惟有这样才能快速、顺利、有效地完成工作。

毕竟，一个组织的荣辱成败，决大部分取决于团队合作的程度。有鉴于此，做一个跟得上时代的真正领导者，实在有必要花些时间和精力，做好建立团队和复苏团队的工作。

美国篮球队之所以经常赢得冠军奖杯，关键在于他们的教练是一位极为卓越的领导者，懂得让球队产生一种浓郁的“家人意识”，因此他们的球员在千变万化的球场，愿意在必要的情况之下牺牲个人得分的机会，在次次奏效的妙传当中表现出大公无私、协调合作的精神。因为全队共进退，大幅提高了得分率，最终都能获得最后的胜利。

1.篮球队的管理，意味着要在球员之间建立一种亲爱精诚的文化，使教练和球员融为一体。

2.一个训练有素的经理，会精心挑选配合度高的球员，并使球员间产生一种“家人意识”，努力协调大伙儿团队合作的精神。

3.使所有球员的优劣相得益彰，合为一体。

4.每个人上下一心，共同追求胜利与成长。

5.每位伙伴都可以分享成功的喜悦和荣耀。

6.管理篮球队的做法在于互助依赖、协调合作，比赛成功要靠教练的战略和球员临机应变的行动相互配合。

7.拟出一个激励性高的报酬制度，既可符合团队能力，又能满足球员个人的需求。

无独有偶，声宝企业创办人陈茂榜先生也曾拿打篮球的道理，来强调团队合作的重要性。他认为企业要发挥集体力量，就要以企业的“团队精神”作基础，如果每个人只求个人表现，忽视团队精神，那么就如同打篮球，个人技艺最高，而不能协同一致，是很难获得最后胜利的。总之，你现在可以运用组织篮球队的精神与态度去建立你的团队，并创造一个温馨、相互支援、充满活力的环境。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（1）

作为下属，既不要功高震主，又要适当表现，给自己留下能够升迁的机会。这就需要在对待上司时，要刻意地谦恭有礼、曲意逢迎，懂得以退为进，在上司需要帮助的危难时刻，挺身相救。总之，在与上司打交道的时候，要牢记“退一步海阔天空，进一步逼虎伤人”这句名言，切不可抢了上司的风头。

注意分寸，亲疏得当

与上司交往中，一定要把握尺度、分寸与距离，不可过近也不可过远，要亲疏得当。下面的这两个例子说明了这一点。

唐太宗本是用武力得天下的，但即位后，虽然已经天下太平，还是念念不忘向少数民族用兵。魏征在陪宴时，每次演到歌颂太宗用武力讨平天下的“破阵武德舞”时，就低头不看，而在演奏表现文德普及天下的“庆善乐”时，则聚精会神，百听不厌，以此来劝谏唐太宗要偃武修文。这种方法含蓄得当，过了一段时间，就见效了。

这就是做好下属的秘诀，对领导要不即不离，通过接近领导，来达到表达自己意愿的目的。分寸掌握得好，就会达到最佳的效果。

唐太宗常常对魏征当面指责他的过错感到生气。一次，唐太宗宴请群臣时酒后吐真言，对长孙无忌说：“魏征以前在李建成手下共事，尽心尽力，当时确实可恶。我不计前嫌地提拔任用他，直到今日，可以说无愧于古人。但是，魏征每次劝谏我，当不赞成我的意见时，我说话他就默然不应。他这样做未免太没礼貌了吧？”长孙无忌劝道：“臣子认为事不可行，才进行劝谏；如果不赞成而附合，恐怕给陛下造成其事可行的印象。”太宗不以为然地说：“他可以当时随声附和一下，然后再找机会陈说劝谏，这样做，君臣双方不就都有面子吗？”唐太宗的这番话流露出作为领导其对尊严、面子和虚荣的关注。一般的领导都喜欢下属恭维自己，讨厌下属抢镜头、抢次序。有些领导能力不强，就会更怕下属看不起自己。

得罪领导，轻者会被领导批评或者大骂一番；遇上素质不高、心胸

狭窄的人可能会打击报复、暗地里给你穿小鞋，影响你的进步和发展。

怎样做到注意分寸，亲疏得当呢？方法是：

1.处理好与领导的关系是生活中的一件大事。首先，尊重是最重要的原则。谁都需要别人的尊重，领导也不例外。

2.不要因怕别人说闲话便索性对领导一副冷面孔，这是极不尊重的表现。

3.应尊重领导的意见和指示，并认真执行。不要因领导有缺点便瞧不起、看不上，在背后评头品足。

4.与领导讲话应客气、礼貌，不要随随便便，喜笑怒骂什么都有，不把领导当回事。如果这样，即使你有天大的本事，领导也不会喜欢你。

5.在路上与领导相遇，应主动打招呼，这是下级对上级的基本礼貌，最忌讳那种一见领导过来便躲，或装着没看见的举动。

6.给领导提意见时要注意场合和分寸。根据不同领导的不同为人，选择行之有效的方法提出自己的意见或建议。

7.要尊敬领导。应该承认领导总有强于你的地方，或是才干超群，或是经验丰富。

8.与领导相处要注意小节，小节虽小，但它能改变对一个人的印象。

9.除非特殊情况，不要轻易打断领导讲话，或中断领导出席的会议。

10.与领导交谈时，要尽可能地简明扼要说清要汇报的问题及要求，不要喋喋不休，耽误领导的时间。

11.在领导的办公室内，不要随意翻阅公文、信件，不该看的不看。

12.不要在领导面前总是点头哈腰，说领导的好话，否则时间久了会觉得你这个人俗气。

13.在领导面前要用工作实绩显示出你精明能干，切莫用嘴皮表明自己，这样会认为你在“出风头”。

14.与领导开玩笑或提意见要分场合、方式，不能怎么痛快怎么说。

15.对于愿意倾听群众意见、平时又好相处的领导，讲话时可以随便些，但也不能过分。

大智若愚，甘为迟钝

在龟兔赛跑的故事中，兔子跑得飞快，乌龟则是兔子所戏称的“全世界跑得最慢的动物”。龟兔赛跑，胜败似乎是非常明显的了。然而，当兔子快速飞奔到某个地方后，自以为胜利在握竟放心地打起瞌睡来。结果，乌龟终于慢慢地追上并超过了熟睡中的兔子，赢得了这场比赛的胜利。这是个我们从小就耳熟的故事。

然而，我们不妨做个假设，如果兔子不在途中打瞌睡，那么不管乌龟再怎么努力都是不可能取胜的。乌龟之所以能战胜兔子，完全是因为兔子在途中打瞌睡造成的。

兔子为什么打瞌睡呢？这是因为它轻视敌手，疏忽大意造成的。因此，我们不能认为乌龟是迟钝笨重的动物；相反地，它是能使敌手失去戒心，乘其不备夺取胜利的聪明动物。

这样说是有根据的。假如乌龟具有公平竞争的精神，那么在途中看到了打瞌睡的兔子，理应叫醒它才对。但它并没有这样做，反而把对手的疏忽当作良好的时机，超越对手。我们不难猜想到它走过兔子身边时，一定是蹑足而行的。仅凭这一点，我们就可以认定乌龟不是大家所说的迟钝笨重的动物，而称得上是老奸巨滑的动物。

在出人头地的竞争中，若想成为最后的胜利者，就要向乌龟看齐。

一位台湾朋友曾讲过这样一个故事：

当我在一家百货公司上班时，曾经为了和某大企业家缔结合同拜访过好几次对方的府邸。

企业家虽然是万贯家财的大富翁，却非常小气。别家百货公司也曾经试着和他打交道，都不得要领，大家都认为要使他成为百货业的客户

是不可能的。但是，既然公司老板下令“去看看！”我也只好来回奔波。某一天，不知道他吃了什么开心果：“嗯，上来吧！”终于，我可以登堂入室了。原以为这一次该有好的回音，事实却不然。大概是穷极无聊吧，“当我还年轻的时候……”这个古怪老头儿突然开始滔滔不绝地说起他如何从一介平民奋斗成为大富翁的经历。这一番话足足说了两个多钟头。客户的家是日本榻榻米式格局，对方正襟危坐，我当然也不能直膝或盘腿而坐，刚开始还能频频点头，注意地听，后来脚实在觉得酸疼，他的话已经变成马耳东风。30分钟后脚已经麻痹，过了一个钟头，额头直冒冷汗。

“今天就到此为止吧！”

这个古怪的大富翁说完就站起来，我也打算站起来，不料下半身整个麻痹，一不留神“嘭”的一声跌得四脚朝天！

大概是发出相当大的碰撞声吧，女佣吓了一大跳，赶忙跑过来说：“发生了什么事？”

古怪富翁看见我这个大男人竟然跌地不起，“真是个没用的东西！”嘴上说着却笑得合不拢嘴。

古怪富翁终于成为我们公司的客户，这是因为怜惜我这个“没用的东西”的结果。

伟大的人都喜欢愚钝的人，记住这一点是不会错的。

被对手兔子嘲笑为“迟钝”的乌龟能够赢得赛跑，而被笑骂为“没用的东西”的这位台湾朋友，也成功地完成使命；相反，有些被谣传是“很能干”的人才，却因为自己的优点而断送了性命。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（2）

一般来说，伟大的人都喜欢愚钝的人，记住这一点是不会错的。任何领导都有获得威信的需要，不希望部属超过并取代自己。因此，在人事调动时，如果某个优秀、有实力的人被指派到自己的部门，上司就会忧心忡忡，因为他担心某一天对方会抢了自己的权位；相反，若是派一位平庸无奇的人到自己的部门，他便可高枕无忧了。

因而，聪明的部属总会想方设法掩饰自己的实力，以假装的愚笨来反衬领导的高明，力图以此获得领导的青睐与赏识。当领导阐述某种观点后，他会装出恍然大悟的样子，并且带头叫好；当他对某项工作有了好的可行的办法后，不是直接阐发意见，而是在私下里或用暗示等办法及时告知领导，同时，再抛出与之相左的甚至很“愚蠢”的意见。久而久之，尽管在群众中形象不佳，有点儿“弱智”，但领导却倍加欣赏，对其情有独钟。

在更多的时候，上司需要并提拔那些忠诚可靠但表现可能并不是那么出众的下属，因为他认为这更有利于他的事业。中国有个古老的故事，叫“南辕北辙”，意思是说，目的地在南方，但驾车的方向却对准了北方，结果跑得越快，离目标越远。同样的道理，如果上司使用了不忠诚的下属，这位下属总是同自己对着干或者“身在曹营心在汉”，那么这位下属的能力发挥得越充分，可能对上司的利益损害越大。

完美之余，稍留瑕疵

A君在某钢厂宣传处工作，有一天，处长突然叫他整理一个劳动模范的先进事迹。据知情人士透露，这其实是一次考试，它将关系到A君是否还能继续在机关呆下去。本来对这样的材料，他并不感到为难，但因为有了无形的压力，便不得不格外用心。花了一个通宵，写好后反复推敲，又抄得工工整整。第二天上班，就把它送到了处长的桌子上。

处长当然高兴，快嘛，字又写得遒劲、悦目，而且在内容和结构上也没有什么可挑剔的。可是，处长越看到最后，笑容越收紧了。末了，他把文稿退回，让其再认真修改修改，满脸的严肃，真叫人搞不清什么地方出了差错。A君转身刚要迈步，处长像突然想起了什么似的

说：“对，对，那个‘副厂长’的‘副’字不能写成‘付’，改过来，改过来就行了。”

这么简单！处长又恢复了先前高兴的样子，一个劲地夸道：“来得快，不错。”考试自然过关，还是优秀哩！

显然，从这件事中，我们可以得到这样的启示：处理上司交办的事情，一定要尽可能地争取时间快速完成，而不要过分纠缠于办事的细节和技巧。因为如果你把事情处理得过于圆满而让人挑不出一点毛儿病的话，那就显示不出领导比你高明的地方；否则，当上司的就会感到有“功高盖主”的危险。

所以，善于处世的人，常常故意在明显的地方留一点儿瑕疵让人一眼就看见他“连这么简单的都搞错了”。这样一来，尽管你出人头地、木秀于林，别人也不会对你敬而远之，他一旦发现“原来你也有错”的时候，反而会缩短与你之间的距离。

其实，适当地把自己安置得低一点儿，就等于把别人抬高了许多。当被人抬举的时候，谁还有放置不下的敌意呢？就像那位处长，当终于发现一个错别字的时候，他不是立即又多云转晴了吗？要知道，只有当他对别人谆谆以教的时候，他的自尊与威信才能很恰当地表现出来，这个时候，他的虚荣心才能得到满足。

上司交办一件事，你办得无可挑剔，似乎显得比上司还高明，你的上司可能就会感到自身的地位岌岌可危，你的同事们可能会认为你爱表现、逞能。置身于这样的氛围，你会觉得轻松吗？

如果换一种做法，对于上司交办的事，你三下五除二就处理完毕，你的上司会首先对你旺盛的精力感到吃惊，效率高嘛。而因为快，你虽然完成了任务但不一定完美，这时上司会指点一二，从而显示他到底高你一筹。

这就好比把主席台的中心位置给领导留着，单等着他来作“最高指示”。并且因为快，同事们也许会觉得你并不怎么特别，无非“毛”一点儿。同事们认同了你的缺点，就等于在感情上容纳了你。

不卑不亢，冷静理智

在与上司的交流谈话中，切不可在他面前故意显示自己，以避免做

作之嫌；否则上司还可能认为你是一个自大狂，恃才傲物，盛气凌人，与你之间设下屏障，影响你的前途。因此你要注意以下几个方面。

当上司批评你时：

1.以正确的态度对待老板的批评。不要摆出卑躬屈膝的神情。如果你自己承认犯这个错误很愚蠢，他更会觉得你真的愚蠢。也不要面带不悦的怒气，要记住，老板往往都自以为是，即使是他错了也是如此。更不要表现得毫不在意。正确的态度是承认这是一个错误，并愿意改正。这样老板才会比较满意，认为你还是一心想把事情做好的。

2.跟老板说话不可稍露傲慢之色。语气诚恳坚定，又不可失应有的尊敬。

3.正视老板的眼睛。这是坦诚的表示。

4.不要惟惟诺诺。老板有不妥之处，你可以表明你的看法，但要在私下里谈，不要让老板当众难堪。

5.不要没话找话。不论你出于何种目的，在老板面前唆唆，都会使他厌烦。也不要主动跟老板讲你的私事，毕竟能和下属成为好朋友的老板少之又少。

6．冷静理智。当老板态度极为粗暴时，不要马上反驳或愤愤离开；不中途打断老板的话，为自己辩解；不要表现出漫不经心或不屑一顾；不文过饰非，嫁祸于人；不故意嘲笑对方；不用刻薄的含沙射影的语言给老板某种暗示；不对老板进行反批评；不转移话题，假装没听懂对方的话；不故作姿态，虚情假意；不灰心丧气，影响工作。

当你对上司的工作有所建议时，不妨这样善意提醒他：

1.先试风向。试探上司是开明的人还是固执的人。揣测他会有什么反应。如果发现他表现出防卫的姿态，最好赶快改变话题。

2.逐级反映你的意见。越级抱怨会减少你说话的分量，减低别人对你的信任。

3.每句话都要有根据。如果你不能立即举出值得抱怨的事例，上司会认为你无中生有，所以你必须搜集足够的事实，再提出批评。

4.不能光指责上司的错误，要给他提供如何处理才更好的资料。

5.提出困难向上司求助。好让他自己察觉哪里出了问题，或许还不要你指出来，他就会体察到你的难处。

6.光荣归于上司。批评的目的是为了改善工作，不是出风头。因此问题解决了，光荣要归功于上司，这样才能使你身处顺境。

当老板有明显的决策错误时，可以采用下列方法使之改正：

1.请上司把他的想法解释一下。这样，在解释的过程中，他可能自己就察觉有漏洞，不必等你提出来。

2.采用假设的暗示。例如“如果这种产品销路不好怎么办？”这样既能使老板重新考虑，也说得不过火。

3.表面恭维，暗中出招。跟老板说：“换成我还真想不出您的办法来，我原来想……”表面上说老板比你聪明，经验丰富，实际上达到了说出你自己的目的，上司听了也许会动心。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（3）

4.问老板还有没有别的办法。或许老板反问你有什么想法，也可能老板会产生一些新的构想。而看起来，这一切也是他想出来的。

5.不要怪上司而要怪客观原因。例如："要不是形势变化太快，您的计划一定会大获成功。"

6.让上司自己动摇信心。例如可以说："您真敢冒险！"或者"哇！您真是勇敢。"语气里带上点儿怀疑，比直说"你的计划太冒险"要好得多。

危急时刻，大显身手

怎样才能被上司发现自己的才能，并给予重用呢？这就要求下属找准时机，关键时刻"露一手"。即使当时不予重用，也会让上司刮目相看，把你列为准备提拔并委以重任的人选。

因为关键时刻的难题最能识别人才，如果确实有解决难题的本事，就要勇敢地站出来，如果害怕困难，或者采取事不关己高高挂起的明哲保身的态度，不敢在紧要关头站出来，自己的才能也就不会被人发现。毛遂在这方面可以说是我们的老师。毛遂自荐随平原君到楚国谈判合作的军国大事，平原君与楚王谈了大半天也没结果，主要是楚王有些顾虑，决意不下。眼看谈判要以失败告终，随行的其他19个人都一致动员毛遂上，考验他的时候来了。毛遂鼓足勇气，按剑历阶而上，问平原君："从之利害，两言而决耳。今日出而言从，日中不决，何也？"楚王得知毛遂是平原君的幕僚后大怒道："胡不下！吾乃与而君言，汝何为者也！"毛遂受辱但毫不含糊，提剑逼近楚王，以三寸不烂之舌说服了楚王，平原君出使楚国大功告成。这一出使楚国，使平原君认识了毛遂的价值，赞叹说："毛先生一至楚，而使赵重于九鼎大吕。毛先生以三寸之舌，将于百万之师。"后来把毛遂作为上客看待。毛遂固然有才，但在这里他表现出了很大的勇气，可以说是智勇双全才获得了成功。有智无勇或有勇无谋均不能成功。

但是仅有满腔热情和勇气并不够，在关键时刻表现出色还必须知彼知己，方能百战不殆。马谡虽然具备了足够的勇气，承担了守街亭的重

任，但他并不了解敌我双方的情况，没有认真观察地形，同时刚愎自用，不听劝谏，于是稀里糊涂打了败仗。古语也说：没有金刚钻，不揽瓷器活。不能正确估价自己的能力，也不能估计事情的难度，势必有很大的盲目性。马谡在估价自己时认为："某自幼熟读兵书，颇知兵法。岂一街亭不能守耶？"马谡在估价对手时放言："休道司马懿、张，便是曹睿又亲来，有何惧哉！"马谡看了街亭地势后，嘲笑孔明多心，还违背孔明的交代驻军在山头上，也执意不听王平的劝告。这些失误没有理由不导致失败。如果马谡能正确分析敌我形势，不至于到这种结局。

最关键的时刻毕竟不是很多，因此你一定要善于把握，当这种机会真的与你相逢时，你一定要努力争取做到：

1.识时务者为俊杰。当你工作的单位出现交接、撤换、合并等变化的时候，正是晋升的大好时机。这时你应该表露你的意愿，并想办法争取你看好的职位。

2.大胆开拓新的工作领域。把你的计划面呈上司或其他核心人物。通常对于可行而又有益的计划接受率还是很高的，这时你可要求上司充分授权给自己执行这项计划。

3.营造能堪大任的气势。做好分内的工作，主动向上司汇报工作进展情况，显示你有能力，工作态度积极进取。让上司认为你做这份工作能力有余，有机会时自然就会优先考虑提拔你。

4.要能屈也能伸。当上司认为你不适合承担某项重任或负责某项重大计划时，不可负气和泄气，毕竟职务晋升是不能一步登天的。

逢迎取巧，忍亦有度

作为下属，每日都在同上司打交道，稔熟上司的各种言行举止、脾气爱好、行事作风，这就要求下属要从维护老板形象这一点出发，更多地看到和学习上司的长处，淡化他的缺点。不要把眼睛老盯在上司的缺点上，这样你不但在心态上难以同老板沟通，更容易有意或无意地把这些缺点告诉别人，造成不好的影响，这势必会恶化你同上司的关系。因此，下属更要注意勿起恃才傲物、轻慢领导之心。在闲谈中不经意地流露出对领导的不敬，或者对其缺点大肆宣扬，这不利于自己的形象，不亚于自取其祸。但这并不是说下属就只能做个"受气包"、"出气筒"。

在你的上司面前，可以有适度的忍让，以满足他的优越感和虚荣

心。但这种忍让是有限度的，绝不能一味迁就，让人感觉你简直就是上司的影子，没有任何独立的思想。完全附和上司的一切，你就失去了自己。不但上司不重视你，就连下属也瞧不起你，他们会认为你是个没有任何能力的领导，从此也不把你放在眼里。

怎样才能做到逢迎取巧，忍亦有度呢？

1.如果把上司看成你命运的主宰、成功的阶梯而逢迎他们；或是把他们看作是做官的，与自己毫不相干，除了公事来往以外，彼此不闻不问，敬而远之；抑或觉得他们学历比自己还低，对他们不屑一顾。这些方法都不易与上司相处。

2.与上司相处最重要的是尊重主管人员的职权。在他没作主张之前，有什么意见和建议尽管提出；一旦他已拿定主意，你就不要再争议。记住，你看见的只是其一，他定的却是全盘大计。你做的事，他必须负责到底。

3.公事公办。严肃也好，随便也好，让上司去选择。不要怕他，不要看到他就手足无措，或把他看作重要人物来崇拜。

4.不卑不亢是起码的态度。别千方百计地讨好上司，更不要牺牲同事来博取上司的欢心。但是适时地称赞未尝不可，当上司有好方法、妙主意时，可以向他表露你的赞美之意。

5.最得上司欢心的还是工作的表现。你工作有成绩，他也有一份功劳，你与上司处得越好，干得就越起劲；你帮他把事情办好，自己的前途也越光明。

6.对上司应以诚相待。如果在业务上有两位以上的上司，你必须认清谁是你直接的主管，应将有关业务问题向他请示，获得他的信任与支持。另一上司交给的事情，在不相冲突的情形下，也应尽力去办理；如果与直接上司的指示相冲突，你应委婉陈述困难，求得谅解，不可在两位上司之间投机取巧；否则，你会左右不讨好。

7.不要伤害上司的自尊心。例如，不要越级呈请，不可当众谈及上司的私事。

8.在上司面前，要常常称道他人的才干，以促进上下级关系。一个精明的领导，不乐意别人在他面前搬弄是非，他会认为“来说是非者，便

是是非人”。

9.不要时常向上司汇报困难，如果要说困难，尽量同时提出解决困难的有效方法；否则，会使他低估你的办事才能。

10.不要经常打扰上司，小事不必件件请示，有些事等到有圆满的结果时再向上司报告，这样可以加深上司对你的良好印象。

11.要使上司了解情况，这点最重要。上司要定计划、作主张，不可对上级隐瞒情况，无论好的或坏的消息，都要及时报告。

12.即使上司十分信任你，也应遵纪守法，不能做任何擅自专行的事；否则，就会侵犯上司的职责或占夺同事的功劳。

如何做一个上司信任和喜欢的下属？

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 又厚又黑的待上法（4）

1.分内的工作要重视。本职工作完成得出色，才能得到上司的信任，也是升迁的基础。

2.犯过的错误不要重犯，学会积累经验。人人都会犯错误，懂得汲取经验教训的人才会有长进。

3.要有自信。自己对自己都没有信心，上司对你更没信心。

4.要练习写作技巧。写的东西比说的东西更有分量。上司评价部下，很注意写的能力。句子力求简明、扼要，避免错别字，文章通畅。

5.善于安排时间。会不会有效地利用时间，与上司愿不愿意提拔你很有关系。

6.设法达到公司的目标。不但要知道公司的目标，还要知道如何去达到，才能比别人更快地升迁。

7.懂得如何得到讯息。不论做什么事，掌握讯息必不可少。优秀的人才懂得如何去得到这些讯息。

8.工作要有计划。凡事有条不紊，显示出你的控制能力。

9.富于进取。凡是在事业上出类拔萃的人都有强烈的进取心。他们懂得如何有效地与人合作，把工作做好。

10.善于运用权威。懂得如何适度地运用权威，上司就比较愿意提拔你。

11.要多听。一般来说，上司都比较喜欢你听他的，而不是他听你的。

12.要会问。问题提得好，上司会特别注意你。好的提问一般会有这样的回答：“唔，这个问题我还没考虑过。”

13.要会读。会速读，会跳读。迅速了解文件中的要点，并掌握其内

在含义。

14.言谈要得体。言谈就像演戏，说服他人更是如此，切不可干涩无味或道貌岸然。

15.不要喋喋不休。最好一句话就把事情说清楚。唆半天的原因，不是你的主意不好，就是你的口才不好。

16.事实不清不要发言。起码不要在事情的来龙去脉还没搞清楚前就急于表态。

17.该说的就说。不要因为你年龄小，或是职位低就不敢开口。好主意不受年龄、资历的限制，这是你出头的机会，不要放弃。

18.对自己要求高一些。当你得到做某事的指示时，先要考虑怎样才能做得比要求的更圆满。

19.要会预料。能预料到上司的意愿，也就是说要摸清他的脾气。

20.不做沉默的人。有句西班牙谚话讲得好："儿子不吭气，即使是母亲也不懂他的意思。"

21.不要急于要求加薪。正确的做法是要求做更多的工作，担更大的责任。要知道就算给你加薪也不会比你的直属上司多，尽快坐上他的位子岂不是更好？

22.不要忽视小人物。小人物们可以说是你铺筑升迁阶梯的石头，你要高声地谢谢他们。你的亲切有助增加你的声望。

23.培养多方面的兴趣。你懂的越多就越受人尊敬，生活也越有趣。尽量发展你的各项特长，不要把它们埋没。

24.保证健康。满身是病痛，心情也不可能放松，谁都无法保持心智平衡。

旁敲侧击，隔山震虎

没有哪个人不希望自己的能力被上司看中，不仅能够得到重用，还可以晋升职位的。但是很多人不懂得为自己争取升迁的技巧，结果数十年如一日守在同一个岗位上，那实在是太遗憾了。想要升迁，有的时候

是不能太被动的。有的上司也是蜡烛脾气，不点不亮，因而你要懂得一点儿争取的技巧才行。

最典型的办法是“隔山震虎法”，即采取旁敲侧击，甚至直截了当地拿一张别的公司的聘书来跟你的老板摊牌：“不让我升级我就走。”这样，如果公司真的需要你，就不得不考虑启用你。

王某是一家制衣厂的设计师，他技术过硬，设计出来的服装典雅新颖、美观大方，然而由于他不知道巴结领导，为人耿直、心直口快，无意中顶撞了厂长，结果始终得不到重用。一气之下去了一个待遇高的外资服装厂应聘，当即被聘为分管技术的副厂长。可是，王某还是舍不得走，于是拿着聘书假装到厂长处要求调动。此时，厂长才意识到事情的严重性，于是极力挽留，并当即表示聘他为该厂的总设计师、分管技术的副厂长。王某由于恰当地运用了“隔山震虎法”，结果达到了目的。

不过，在使出这一招杀手锏时，你可得有十足的心理准备，随时可以真的走，因为事情往往会出现骑虎难下的局面。

“隔山震虎”常是很有效的方法，可也是很危险的办法。你必须能够正确地评价你自己，你究竟有哪些方面的特长，你的这些特长是否是公司比较看中的，一般人不能取代的。切不可弄不清自己的“半斤八两”，就去自讨没趣。

此外，你跟上司摊牌的方式也大有讲究。如果你当真拿着外面的聘书，大摇大摆地走进老板办公室，朝桌子上一扔，直截了当地说：“你不给我加薪，我就走人”。十有八九，你就只有一走了之。

没有人喜欢吃这种罚酒，更何况，从公司立场来看，若是都用这种方式给员工加薪，只会徒增烦恼。想想看，如果这种威胁得逞，其他员工知道公司是吃硬不吃软的，岂不会群起而效仿？所以上司是不会轻易接受这种威胁的，他必定按照一套比较客观的升迁和加薪的方法来行事。你必须采取比较恰当的方式。

你可以采取上面提到的王某的做法，更好的办法是你放出风，假装在不经意时提出要到其他公司发展，因为其他公司意欲高薪聘你，放心，这种消息会传得很快。如果你确实是公司不可多得的人才，你的上司一定会有所表示。

《厚黑学》　厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（4）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人缘厚结处世法（4）

《论语》中有句话：“忠告而善道之，不可则止。”这是交友的学问。意思是对朋友犯错，以诚意提供忠告，如果对方不听，就要中止劝告而暂时观察情况。如果过于嗦，只会惹得对方厌烦，毫无效果。要不要接受你的忠告，终究要看对方，勉强只会损害友情。

劝说朋友，朋友往往认为自己的意见、想法和做法是正确的，从而与你争辩。你以严密的辩论将对方驳倒固然令人高兴，但未必需要把对方驳得一无是处。因为这样不但对自己毫无好处，甚至有时会适得其反，得不到对方的认可，而且终有一天会自食恶果，受到对方的攻击。那如何劝说朋友改正过失呢？最好的办法是先了解对方的想法，然后在顾及对方颜面的前提下，陈述自己的意见，给对方留有余地。

大肚能容难容之事

退一步，进三步；退是为了更好地进。交朋友也是这样。凡事退一步想想，总比盲目前进，钻进牛角尖要好得多。

宋代韩琦任定武帅，夜里写信时，让一名士兵在一旁端着蜡烛。士兵不小心烧了韩琦的胡子，韩琦用袖子扑灭了，然后像没事一样继续写信。不一会儿看那士兵，已经换了人。韩琦担心长官会鞭打那名士兵，急忙叫道：“不要换人！我让他剔灯，所以才烧了胡子。幸好信没有烧着，有什么过错？”

韩琦有一次花一百两银子买了一只玉杯，很是珍爱。手下一名官员不小心把它掉在地上打碎了，在座的客人惊呆了。那名官员趴在地上等着挨罚，韩琦笑着说：“东西命中注定是要碎的，你不是故意的，有什么罪过？”

胡子已经烧了，杯子已经碎了，发脾气又有什么用？但这是最使人发怒的事情，韩琦度量过人，把事情看开了，所以遇事胸怀坦荡。假如韩琦度量狭小，换掉士兵，惩罚碎杯官员，恐怕是很正常的事情。我们不具备韩琦的度量，但可以向韩琦学习，学习“遇事退一步想想”的观念，这样，或许能使自己逐渐变得大度起来。

古代具有宽容大度的人很多，流传不衰。

宋代富弼小的时候，有人骂他。一个人告诉他说：“他骂你呢！”富弼说：“恐怕是在骂别人吧！”那人又对他说：“他指名道姓地骂你，怎么是骂别人呢！”富弼说：“恐怕是同名同姓吧！”骂他的人很是惭愧。

宋代还有一个叫娄东顾的人，与富弼有同样的度量，在处理同一件事时，用的是同样的态度和方法。娄东顾，勤奋好学，品行端正，在邻里间有很高的威望，待人接物，和蔼平易，从不恶声恶气，给人脸色看。有一次，邻居夜里喝醉了酒，到他家门前骂街。仆人告诉娄东顾，娄东顾说：“他骂他的，与我有什么相干？”醉人又指名道姓地骂他，仆人又告诉了娄东顾。娄东顾说：“同名同姓的人多了，怎么知道他骂的一定是我？”丝毫也不在意。邻居酒醒之后，非常惭愧，登门道歉。娄东顾好心宽慰他，对他很有礼貌，当时人们被他的美德所感动，互相劝戒，一心向善。

富弼、娄东顾等人可谓大度之至，大度给他们赢得了好名声，更重要的是感化了一批人。可以说，他们也是遇事退一步想想的人。用这种态度对待朋友，没有不好的。

大义之忍是一种策略

一个人要想有所作为，要想与朋友友好相处，就必须头脑冷静，无论做什么事情，情绪激动都容易坏事。“忍”从某种意义上说，就是谨慎。人做事不可以不谨慎，交朋友亦不可以不谨慎。

西汉人张良有一段圯桥受书的故事。有一天，他到下邳的圯桥上游玩，有个老头儿走过来时，故意把鞋子扔到桥下去，并对张良说：“把鞋子捡上来。”张良大吃一惊，想要揍他。但那老头儿看起来年纪很大，张良强忍着怒气把鞋子拿上来，交给了老头儿。老头儿穿上鞋，说：“孺子可教。五天后的早晨跟我在这儿见面。”张良感到奇怪，跪下说：“好吧。”抬头一看老头儿不见了。五天后，张良来到桥头，老头儿已先到，看见张良很生气地说：“你来迟了，为什么？五天后再见。”五天后，鸡啼时张良去了，老头儿又先到，愤怒地说：“为什么又迟到了？你五天后再来吧。”又过了五天，半夜里张良就赶去了，过了好一会儿老头才来，老头儿高兴地说：“应当这样。”于是拿出一本书交给张良，说：“你读了这本书，就能做大王的军师。”说完不见了。天亮时，张良打开书一看，原来是《太公兵法》。张良刻苦攻读，后来，他辅佐刘邦取得了天下，

刘邦说：“在帷幄之中谋划，在千里之外打胜仗，我比不上张良。”张良被后人称为汉代三杰之一，被刘邦封为留侯。

张良容忍了老头儿的蛮横要求，与老头儿素不相识却到桥下为他拾鞋，正是这种“忍”，老头儿认为张良“孺子可教”，最终把一部兵法书交给了他，可以说忍耐使张良成就了事业。

历史上有名的“廉颇与蔺相如”的故事，曾令多少英雄人物为之感动。其内容大家都非常熟悉。如果蔺相如仅因廉颇说了几句带有侮辱性质的话语而大发脾气，互相指责，互相攻击，势必要两败俱伤，给秦国以可乘之机。正是因为有了“忍”，忍一口“闲气”，便使一个国家得到安宁、和平，也正是因为有了“忍”，才出现了“刎颈之交”的朋友。可见“忍”是多么的重要。当然，并不是说一切事情均要忍，如果达到那种万事皆空的境界，打你的左脸，你便将右脸也送给对方，这就是一种无原则的“忍”。对于个人来说，凡是一些非原则的事情都可以忍，譬如个人意气与利益等；对于一些原则性的问题，则坚决不能让步。因此，可以说，忍也是有界限、有限度的。对于不可忍的问题，也应用“忍”的办法来处理，在冷静的心情下谋划，这叫“大义之忍”。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（1）

人生在世，每时每刻都离不开与人打交道。在选择朋友的时候要明辨忠奸，在对待真正朋友的时候，既要做到宽容忍耐、诚实厚道，又要不畏忠言逆耳、直言纳谏。在无形中给友人以帮助。谨记交友贵在交心。

厚而无形，择友要慎

世界上的事情没有真正的是与非，它们不过是依人的喜好或厌恶为标准，凡是徇私枉法者都养了一批小人。

小人最善长的是阿谀奉承，他们这样做的最终目的是为了从执权者身上得到回报，一旦他们取得执权者的信任或任命，就会很快地使自己的羽毛丰满起来，到那时，他们的真实嘴脸就会暴露出来，说不定还会对有“知遇”之恩的执权者反咬一口。

所以，凡是诚心要干事的人，一定要留意自己身边一味顺着自己的意志说好话的人，切不可因为他说的都是自己爱听的话就重用他、提拔他，那样做无疑于养虎为患。

君子往往进谏一些忠言，有时听得逆耳，但能领会到他是真心地帮助执权者去成就伟业，他们所期望的回报就是与你共享成功的喜悦，而决不会有谋权篡位之野心。

所以，执权者要以自己身边能够常有一些君子而感到骄傲，能够听到批评之言是自己的福气，也是干事业之必须。另外，君子如果敢于纳谏直言，则说明执政者本身还没有染上骄横跋扈的坏习气，没有吓得别人不敢开口。这样，执政者那宽广的胸怀和从善如流的好品质也会为世人所称颂。

要想区别谁是小人谁是君子，千万不能靠赏赐和加封晋升来达到目的。要知道，赏赐和加官晋爵是小人所追求的目的，为了达到这个目的，他们是不择手段的，往往会蒙蔽执政者，伪装成君子的样子。既然君子之志不在于封赏，那么在君子做出业绩之后，你可发挥表扬、激励的方法，让他感受到你的信任、欣赏，这就足够了。如果过了一段时

间，他没有因为你不提拔他而闹情绪，那么说明他具备了真君子的条件，到那时，你尽可以放心大胆地任用他，不用担心他会带给你小人的烦恼。

区别小人与君子的尺子是智慧，别人尽可以说出一千种一万种区别的方法，但谁也不能保证小人没有一千零一种或一万零一种的表现，所以只有整顿风纪、弘扬激励机制、打好人才基础，进而用孙行者般的火眼金睛去观察周边的人与事，才会达到你最满意的效果。

人世间，珍贵而伟大的感情是友情。友情像春风，抚慰人们心灵的花朵；友情又像甘露，滋润人们心灵的田野；友情还像大树，护佑人们生命的大道，遮挡住谗言的狂风、是非的暴雨。

我们既然交了朋友，就要常怀一颗帮助朋友之心，使朋友感到友情的存在，感到友情的温暖与善良。

帮助朋友是一件非常有意义的事，但怎样帮才帮得更有意义，这似乎值得探讨。

当朋友处境贫寒时，让我们拿出一些财物来帮助朋友。这对于让朋友渡过一时的难关比较有意义，但是，作为真正的朋友，你更应该想到他的今后。那么，除了财物之外，帮助他安身立命才是更重要的。安身的关键一是改变观念，使他不要带有“我是何种人，应该只做何种事情”的框框，把眼光放得更远一些，想一想为了达到目标，除了捷径之外还有曲径，曲径能通幽，也照样能达到目标；安身的关键之二是改变位置，要使他明白自己的境地是死地，只有从被动地等待中解脱出来，变为主动进攻，才能从根本上走出困境；立身的关键之三是改变形象，使他彻底消除自卑的心理，去勇敢地面对未来，大胆地迎接命运的挑战。有了这三个立身之宝，还怕朋友摆脱不了厄运的枷锁吗？

当朋友身居高位的时候，往往是花团锦簇、荣华富贵，在这种情况下，他需要朋友帮什么呢？主要是帮他立德。立德的关键之一是戒傲。防止因骄傲自满而放松自我修养，防止因居高临下而轻慢他人，更防止因有权有势而惹是生非；立德的关键之二是扬名，位置越高越容易招来人们的议论，议论中必然有褒奖和贬抑，作为朋友，应该帮助他树正名，维护他的威信；立德的关键之三是批评，人所处的位置越高，越不容易听到反面的声音，作为朋友，如果关心他，就应该经常对他进行批评和提醒，使他保持清醒的头脑。有了这三项立德之要素，还怕朋友的

高位不牢固吗？

静观其变，上上之策

在生活和工作的圈子里，是是非非几乎每天都会发生。可能你是个很有正义感的人，忍不住要挺身而出“匡扶正义”；也可能你是个外向型的人，眼里看不过的事嘴上就要说出来；也可能你是个……

但不管你是什么样的人，奉劝一句，是非不要轻招惹，是非背后麻烦多。张三和李四平日是颇为要好的同事，最近竟然分别在你跟前数落对方的不是，然而两人表面上依然友好。所以，你生怕两面皆讲好话，会被认为是两头蛇。其实，除了这点，你更该小心，因为另一个可能性是，他们是否在对你试探点儿什么？

先讲前一种可能。有些人心胸狭窄，十分小气，又善妒，所以因为某些问题，令两人发生心病，是不足为奇的，但表面上又不愿意翻脸，故向较亲近者倾诉心中水快，是自然不过之事。

你这个“夹心人”并不难做，同样冷淡地对待两人是妙法，对方发现没有人同情，必然满不是味儿，定会另找“有爱心之人”，那么你就自动“甩身”了。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（2）

若发现两人是另有用意旨在试探你对他俩的喜恶程度，你就该步步为营了。既然对方的动机不良，你亦不必过分慈悲，不妨还以颜色，分别跟他们说："对不起，我的看法对你们并不重要呀！"这一招，他们必然无功而退。

有人请你做公事上的"和事佬"，你其实有不少应留意的要点。

你的上司之间有太多的微妙关系存在，大部分是亦敌亦友的，无论私交如何要好，既然是在竞争之下，他们就总是有数不完的斗争。今天，某甲跟某乙像最佳拍档，在办公室成了"铁哥们儿"，但很有可能几天后两人却反目变成仇人了。

所以，某些人可能为了某些目标，希望化干戈为玉帛，以方便日后做事，但亲自出面又太唐突，于是便找来"和事佬"。本来使人家化敌为友是一件好事，但做好事之余，请做些保护自己的工作，亦即给自己的行动定一个界线。

例如有人请你做"和事佬"，你不妨只做饭局的陪客，或作为某些聚会的发起人，但不宜将责任往头上冠，反客为主。你最好是对双方的对与错均不予置评，更不宜为某人去作解释，告诉他俩"解铃还需系铃人"，你的义务到此为止。

对上司不满、对公司不满，永远大有人在，遇上有同事来诉苦，大指某人有意刁难他，或公司某方面对他不公平，你应该做到既关心同事的利益，又置身事外。

再如，同事与某人有隙，指出对方凡事针对他，甚至误导他。你或许会很有耐性地听他吐苦水，听他细说端详，但奉劝你只听，不问。尤其是切莫直问事件的前因后果，因为你一旦成了知情者，就被认定是当然的"判官"了，这就大为不妙。

你只须平心静气开导他："我看某人的心地不差，凡事往好处想，做起事来你会更开心的。"

要是对公司不满，你的立场就比较复杂:站在公司的立场上是你应该的，但站到同事那边虽是有害无益，可是，人家来找你，保持缄默实在不礼貌。不妨这样告诉他：“公司的制度不断改进，这次你觉得不公平，或许是新政策的过渡期，你不妨跟上司开诚布公谈一下，但犯不着坚持己见。”轻轻带过才是上策。

一位向来忠心得很、已服务公司多年的同事，突然告辞，惹得众说纷纭，不少同事还千方百计去细问当事人，誓要找出真相。

其实，知道了真相，对你有好处吗？肯定没有，坏处倒有一大堆。例如，你或许会无端卷入人事漩涡，晓得行政层的秘密对你的工作态度多少有些影响。还有，你更有可能被列为“某类分子”。

所以，过去的即将过去，不必去追究了；除非这同事向来与你颇投契，自动向你诉衷情，但你亦只宜做个聆听者，万万不要做“播音筒”。

你应该做的是送上诚意的祝福，赠对方一件纪念品，当作纪念你俩儿的情谊吧！又或者，请对方吃一顿饭，当作饯别。

至于其他同事的行动，大可不必理会，也不必加以批评，这叫做独善其事。

你本来就非好管闲事之辈，却偏偏遇上一个爱诉苦的同事，叫你感到烦不胜烦。

老实说，你一万个不想过问，连听也不愿意，就怕产生不必要的误会，或者有后遗症，所以常常有进退两难之感，却苦于无法摆脱对方。

遇上这种“烦人”，既妨碍工作，又没有好处。所以，你必须想办法杜绝。

1.你可以借口较忙，遇上对方单独邀约午膳、下午茶等，一概以“忙得不能抽身”为理由推却。凡想诉苦之人，情绪冲动，你一拖再拖，他肯定没有耐性再等下去，这样，你不是可以溜之大吉了吗？

2.装傻。一个善解人意的人，永远会是一个好听众。但是如果你凡事听不明白，频频反问对方，又没有好主意，对方等于对牛弹琴，你以为他有什么感受呢？

又或者你显得心不在焉，漠不关心，牛头不对马嘴，对方也一定会无趣而退，另寻可分担苦恼的人，于是，你无疑就脱离苦海了。

在公事繁忙的圈子里，许多不妙情况是无可避免的。例如在一些商务午餐或晚宴上，许多时候就有以下情况发生：甲与乙有心病，见了面互不理睬，但两人与你皆有一定的交情，必然会上前跟你交谈、互道近况的。如果在同一时间，两人分别朝你走过来，怎样好呢？

比较理想的做法是，装作看不到两人，低下头去捡杯饮品，或整理衣衫，看谁先走到面前，就跟谁说“你好”。既然两人不和，乙若见到甲正跟你招呼，自然会却步不前，那就能够避免二人与你一起的情形出现了。

好了，当与这个人寒暄完毕，说过“拜拜”之后，请尽速主动找乙，忘记刚才跟甲有关的一切，只与乙尽情闲聊。

更糟的情况是，你发现给你安排的座位，刚好是夹在甲与乙中间。遇到这种情形，你怎样做？你最好先发制人，去找主办者，随便说一个理由，请他替你调一个座位。总之，置身事外为妙。

最近，你发现自己处于十分尴尬的局面：两个同事因私事交恶，互不理睬。而你就成了“两边人”，成为两人争着拉拢的对象。

你本来深明公私分明之理，问题却是两位同事弄得混淆不清，致使你有点儿不知如何是好。中庸之法是，让一切保持常态，就当作什么事也没有发生过吧。更清楚一点儿来说，进行任务时，心里切莫以“这两人不会合拍，由我去做吧”为本，硬要自己做些不在行的事，结果费力不讨好。事情本来应由谁去负责，就让谁去执行吧，以免吃力不讨好，甚至白白惹祸上身。

即使有人不愿意，请提醒他：“这任务一向是你的工作范围，仍由你去处理，效果一定更理想。”

要是对方索性请你代劳，怎么办？不妨表明立场：“我的职责不在此，恐怕对你有害无益，帮帮忙我是愿意的，但重要决策还是由你决定吧！”

左右做人难是个常见的问题。

应付这个问题有两个办法。第一尽可能避免陷入需要左右做人的环境。第二个办法是设法避免。要避免“左右做人”，第一戒是要避开介入任何冲突的可能性；第二戒是要避免采取立场；第三戒是切忌选择可能陷入冲突的斗争地位；第四戒是切忌做任何事的公证人；第五戒是即使已陷入左右做人之局，也要想办法使出“缓兵之计”，以图脱身。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（3）

交友之道，重在交心

一个人可以没有财产，但他绝不可以没有朋友。拥有许多朋友的人具有比别人更大的优势和别人无法比拟的更多机会。当一个人的事业处于低潮或上升阶段时，朋友就显得更为重要了。许多人以为自己交际很广，似乎拥有很多朋友，但当他真正需要朋友时却发现并非如此，因为他们根本不懂得择友处世的方法。

一、让朋友胜过你

朋友间，当有人高谈自己的光荣历史时，我们会脱口而出："那有什么了不起！我的过去比你更值得吹嘘呢。"就因为这样，我们失去了许多朋友。

法国哲学家罗修夫曾说："若想树立一个敌人，只需打败你的朋友就可以了。若要结交一位挚友，就要让对方胜过你。"西德有句俗话，也有相同的意义："没有任何一件事比看到别人失败更能让自己感到高兴的了。"

的确，在我们的朋友中，就有这种人，他们兴高采烈地看着我们失败。

如果自己一旦成功了，就要注意尽可能只告诉自己最亲密的亲友，这样就可保持成功。

为了赢得一个好朋友，请让朋友胜过你。那些愈夸大自己成就的人，就愈没有成就。我们应该尽量心存谦虚之情，切勿自我标榜。有时，为了让朋友更出色，还可以采用出让功劳的办法。

晋朝王导为宰相，有一个叛贼，他不去讨伐，陶侃责备他，他复信说："我遵养时晦，以待足下。"陶侃看了这封信笑说："他无非是'遵养时贼'罢了。"王导"遵养时贼"以待陶侃，即留下现成的功劳准备让于人。

二、多为朋友着想

1.多为朋友着想，多体谅对方的难处。友谊不会自己生长，需要悉心培养。

2.倾听朋友的述说。人人都渴望得到别人的理解，倾听朋友的述说，就是表示理解的最佳方式。

3.关键时刻要有克制。情绪冲动或发怒时说的话，对友谊的破坏性最大，所以在你的脾气将要爆发时，最好从朋友处离开。

4.自己的坏情绪不要影响朋友。如果你强求别人顺应你的恶劣情绪，谁也不会靠近你。

5.经常表示对朋友的关切。见面说几句话，寄一张生日卡片，打个问候电话都表示你时时关心着朋友，这是给朋友最好的礼物。

三、结识新朋友

"万事开头难"，在彼此事先相约或相知的过程中，人们通常是用约定俗成的一些寒暄之语，如致问候，互表敬慕来开头，以缓解初次见面的拘谨。但是在不知、无约、又无人介绍的场合下，就需要试探人首先观察环境，寻求与被试探人对环境的共同感觉，然后确定第一句话，如排队买票时，可说："怎么搞的，这么慢。"等等，尽力找准共同感觉。

用求助的方式来结交朋友是最有效的，如在餐厅同一张餐桌上，恰时地说："对不起，请你帮我照看一下位置，我去去就来。"当然求助式探问，要掌握求助的内容是对方轻而易举可做到的。求助后应表示感谢。

扩展是结识双方能否由陌生走向熟悉的关键。要以愉快、轻松、随意的方式与对方交谈，一般是以询问开头。比如："你买去哪儿的票？""来这儿旅游吗？"询问的目的是为了发现与对方的共同点，这样你就可以继续带出一些双方都感兴趣的话题。比如："你要去的地方我已经去过多次，非常熟悉。""我真羡慕你，我要是也能到处转转该多好啊。"

当与新识者握手告别时，你可以打开你的备忘录请对方写下自己的住处，你也可以把自己的电话号码告诉对方。可以确信，当你找上门去的时候，对方一定会热情欢迎你，因为你们早已不再是陌生人了。

除此之外，在社交场合，遇到陌生人时你还可以通过下列办法结识

新朋友：

1.坦白说出自己的感受。坦白地说“我很害羞”或“我在这里谁也不认识”，比拘谨、冷漠好得多。

2.从周围环境中找到与人交谈的话题。

3.善意地以对方为话题，比如：“你的帽子很别致。”

4.提出问题，许多难忘的谈话都是从一个问题开始的。

5.留心倾听，不倾听也就不能真正地交谈。

6.谈当时的情况或活动。例如在商场里，你可以说：“今天又不是节假日，人也这么多！”在电影院里，你可以说：“我听说这位明星有可能得到今年的奥斯卡奖提名。”

7.奉上几句赞美之言。例如在洗衣店，你可以说：“你的这件衣服真漂亮！”

8.对对方正在做的事表示兴趣。例如在火车或飞机上，邻座正在看书，你可以说：“我听朋友说起过这本书，到底怎么样？”

9.给对方一点儿东西。例如在火车或飞机上，你可把报纸、杂志借给邻座，或请对方分享食品。在聚会的场合，只要你肯为不认识的人带杯饮料，你们很快就会聊上了。

10.告诉别人自己的情绪。例如在等着拔牙齿时，你可以跟邻座说：“我很紧张，你呢？”

11.主动打招呼，并介绍自己。例如你可以说：“我是从××地方来的，现在跟您同行。”或者“我刚搬来，跟您做邻居。”这种坦率热情的态度无论在哪里都很管用。

四、不忘老朋友

有句名言说：结新知，不如敦旧好。在日常生活中，与其施恩于人，而获得他人的好感，不如依正道而行，以获得舆论的推崇；与其另外结交新朋友，不如珍惜原有的友谊。结交新的朋友并非不好，只是不能喜新厌旧！何况，轻易背弃朋友的人，也难免会有被抛弃的一天！

五、不要居高临下交朋友

与自尊心很强的人交朋友时，不要让对方觉得你比他有作为。

1.若想指正对方，必须不让对方察觉到才可以。同时要使任何人都察觉不出你在指正对方的错误。

2.不要使人觉得为教导对方而去教导对方。对于他所不了解的地方，就说那是他忘记了，这是如何指正对方错误的秘诀。

3.著名的英国政治家和作家柴斯特菲尔德爵士，曾在写给他儿子的处箴言中，写下如下一节："可能的话，你要成为比别人更贤明有用之人，但决不可让别人察觉到你比他有作为。"

4.苏格拉底对他的学生们这样说过："我一生只了解一件事，那就是我什么都不了解。"

5.为了赢得好人缘就不要正面指正别人的错误。

六、不计较朋友间的差距

1.再富有的人也有伤心的时候，有钱亦有失意时，纵使你拥有巨大的财富，也不可能完全无忧无虑。如果比别人赚的多，那么就不该在穷人面前抱怨什么，至少你拥有比较多的财富。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（4）

2.朋友相处之间，如果收入相差悬殊，应尽量让收入不同的影响减轻到最低。必须诚实面对自己的腰包，衡量什么是自己负担得起、什么是不该参与的，不必掩饰自己手头拮据的情形，参加朋友间的活动须量力而为，即使活动本身相当具吸引力，也别告贷参加，否则只会让友谊变质。

3.与朋友相处，如果听到别人不断地炫耀财富，不免心生反感，同样地，朋友也不希望常听到你哭穷，所以无须与别人讨论你的钱财多少，因为友谊是相濡以沫的，它不会因你的财富多寡而有等级之别。

七、好朋友要多关照

1.手到、脚到、口到，是建立人际关系的基本。手到是指写信、寄卡片；脚到是指拜访及出席聚会；口到则是指打电话问候之类。此“三到”在人际关系的建立上是不可缺的。

2.太过度的呵护亲切，反而会令人厌烦受不了。与其过度亲切令对方受不了，倒不如不去对别人亲切，让他们落个轻松。

3.从长远来看，人与人之间能有长期的交往，是由于彼此之间取得了施与受的平衡。当然这也是中外古今不变的法则。所以，如果不能给他人一些有用的东西，是无法得到平衡的。自己有的专业知识、信息或专长，便能以此为根本，来交换得到其他不同的知识。

4.不要有追求名利的心。利，会支配了求利者的得失之心。不以求利为前提而去做任何事，应会得到良好的人缘；相反的，汲汲于名利的追求者，是容易丧失人心的。

5.人与人之间的相处，就如同一个人的左、右手，能够彼此帮助，在彼此帮忙之际，更别忘了要记得回谢而不求回报。如果大家都有这种体会，那么结交朋友就不再会是件苦差事了。

6.不经思索地说出心中好恶，在人际关系的维持与运用中是一大禁忌。应该尽可能不去看对方的缺点，而往好的方面去想才行。

7.严守秘密是得到信任的第一步。由信息仓库得到的资料，千万不可以泄漏出去。泄漏秘密而失掉朋友，是理所当然的事情。

8.很少有人会想利用别人来获取自己的利益，但为了自己的生意而去结交某人，却是很常见的。在知道对方从事的工作对自己有益之后，而想做进一步的交往时，要静待自然机会的来临，千万不可唐突，才是有礼之举。

9.要注意不去勉强他人。若是勉强别人做事，会造成对方的困扰，往后的继续交往，将会是件难事。在彼此互相体谅的前提之下所做的商谈，才能够完美顺利地进行。因此，一定要顺其自然地结交朋友，才能维持良好的人际关系。

宽容是宝，友多路广

一、一个好汉三个帮

“什么叫朋友呢？”“不依仗自己的长辈身份，不依仗自己高贵的地位，不依仗自己的血亲关系而建立的一种真诚的互相信任、爱护、帮助的关系，叫做朋友。交朋友的基础是共同的价值观，所以，必然超越了一般的关系，而不依仗各种关系。”

1.政友。固然可以使自己在日后的仕途上得到帮助，但也会有危险，因为这很容易给人拉帮结派的嫌疑，一人犯事，朋友必然牵连其中，所以交政友弊大于益。

2.乐友。整天可以玩在一起谈吃论喝，但时间一长，学业俱废，必将被世人所看扁，上司岂肯重用？所以交乐友有弊无益。

3.文友。以对方的长处来弥补、启发自己，使自己的志向不断树立，进取心不断增强，这倒是一件不错的事情。

交朋友应该是有原则的，最重要的原则应该是以友人之长补己之短，只要具备了这一条原则，你交的就是益友；否则，就可能是损友。

二、雪中送炭胜过锦上添花

总是有人认为多交朋友是一种累赘，应酬起来太麻烦，太浪费时间。其实这种看法是根本错误的。因为人这一辈子不可能不离开家到社

会上闯荡，而一但步入社会，所依靠的应该是各种朋友。所以说，多个朋友多条路。

想当年，叶赫那拉氏进京选秀之时，因父亲已丧，母子三人异常贫困，不但路费盘缠成问题，就连吃顿饱饭也不容易。忽一日，有人送上赙银300两，为他们解了忧愁。怎么会有这种好事呢？原来两淮盐运使司山阳司运判吴棠送礼投错了门，本想收回赙银，但被一位师爷拉住，他认定花上300两银子买一个天大的人情，就算交上了朋友；如果那女子送秀时被选上了，那300两银子就买通了天。这吴运判还算懂事，一张名片递过去，就弄假成真了。这那拉氏果然成了兰贵人，又成了慈禧太后。慈禧旧恩难忘，垂帘听政后，很快就把吴棠擢升为两淮盐运使，不久又升为漕运总督。两广总督出缺后，她心中的佳选仍是吴棠。

由此可见，人在困难的时候，最需要朋友的帮助，也最感激朋友伸出的援手。这种援助不论是经济上的还是道义上的，一经发生，都会使人终生铭记、永世不忘。

换个角度说，我们的一生中会拥有许多朋友，需要各种各样的帮助，但怎样帮这个忙呢？我以为“雪中送炭”最能看出朋友之间的真诚，患难中结交的友谊最牢固。那种“锦上添花”的事情几乎人人会做，这时候，倒看不出朋友的可贵，但确实可以使自己的路越走越宽。所以，多交几个朋友不会错。

三、无情之中亦有情

拒绝朋友时，应该注意下列方法：

1.不要过多地说抱歉。如果一再地说抱歉，只会使对方认为你不应该拒绝。

2.建议对方另外找某某人。如果你告诉他别的人也许更能帮这个忙，并说出这个人的名字，你就能迅速摆脱，并且也算帮上了忙。

3.可以撒个小谎。例如别人要向你借一本书，你不想借，就可以说书已经被人借去了。但不要过多解释，以免话多了说漏嘴，使对方起疑心。

4.争取拖延一些时间。例如对方是打电话来，你就说：“我现在很忙。等一下有空了，我一定再打电话给你。”这样你就有时间跟家人或好

友商量，再作适当的答复。

5.当面拒绝的语气要婉转。例如可以说：“我也很希望能帮你，但我实在分不开身。”或者说：“你的事我愿意出力，但我恐怕抽不出空来。”

四、求友技巧

求朋友帮助时，应该注意下列方法：

1.在对方心情愉快的时候开口。遇到对方心情焦躁或忙得一塌糊涂的时候，千万不可自找没趣。

2.开门见山地说出你的请求。不要兜圈子，不要没话找话，不要犹犹豫豫、躲躲闪闪。大方而自信地直接说出你的请求，对方更有可能答应。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（5）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（5）

3.事先想好怎么开口，这样可以增强信心。事先想好了，就照原先的说，不可话到嘴边又改口。

4.要让对方知道你是不是急需得到帮助。通常人们都愿意帮助有急需的人。

5.不要让对方产生你想占便宜的想法。如果你在求人时，能说“我一般不想麻烦别人，但这次能不能请你……”或“如果我有办法，我不会打扰你……”之类的客气话，比较容易打动对方。

五、情断义绝，分道扬镳

1.每次和对方分手后，心里就觉得不舒服，这是友谊破裂的先兆。

2.开始想躲避这位朋友。例如听到电话铃响，就希望不是这位朋友打来的；或在街上看到他时，总希望他没看到你。

3.付出和得到不成比例。光有你的付出，得不到他的回报。

4.你有喜事，他就不高兴；而每碰到倒霉事，他却幸灾乐祸。

5.对方老是挑你的毛病。例如“你的胡须没刮干净”或者“我不喜欢你这件运动衫的颜色。”等等。

6.怂恿你学坏。教你旷工、酗酒、嫖娼等等。

7.对方想支配你。本该你拿主意的事，他却老是自作主张。

8.你不再信任对方。你觉得你的事不愿意让对方知道。

六、对好朋友可以说“不”

1.弄清朋友的意思。有时好朋友来找你，只不过是想得到一点儿同情，这时随着他的话题答几句并无什么损失。

2.重复说“不”。态度不卑不亢，不论对方提出多少次请求，都回答同样的话。“真抱歉，我没办法借钱给你。”记住，千万不要解释。别说“我是想借给你，但……”一旦他给你出个主意，就骑虎难下了。

3.同意对方的指责。为了达到他的目的，对方可能指责你“真不够意思！”没关系，就承认自己“不够意思”，不要中了对方的激将法。

4.不必产生罪恶感。有时朋友会装出愁眉苦脸的样子接连叹气，然后说“我想你大概是不信任我了，否则不会拒绝借钱给我。”希望以此引起你的自责。此时不要为之所动，继续坚定地说：“我一直都很信任你，但我真没办法借钱给你。”

5.在电话里拒绝。如果朋友跑来当面找你，令你无法开口拒绝，可以推说自己要考虑一下，请他先回去，然后打电话拒绝他。这样可以避免因面对面而难以启齿。

识友妙招，烈火练金

春秋时，辅佐齐桓公称霸中原的能臣管仲，与鲍叔牙是朋友。他之所以能被齐桓公破格任用，完全是由于鲍叔牙的推荐，所以管仲常对人说：“生我者父母，知我者鲍叔也。”可见，他对鲍叔牙十分感谢，当然，也更深深地理解他。但是在他临死时，齐桓公问他：“你死之后，让鲍叔牙来接替你的职务，你看怎么样？”管仲听后，想了一会儿终于说：“鲍叔牙是我的恩人和好朋友，又是一位至诚的君子，但是，我认为他不适合执掌国政。”齐桓公问他为什么，管仲回答说：“鲍叔什么都好，就是对善与恶看得过于分明，别人有一点儿过错他都不能容忍。为人处世，对别人的优点不忘于怀是可以的，但对别人的任何错误和缺点都不能容忍，谁又受得了呢？鲍叔牙看见别人有一点儿不是，便一辈子不能忘记，这是他的短处啊!”齐桓公同意管仲的话，最后选用了隰朋。

不久，这话被齐桓公的幸臣易牙听到了，由于管仲曾经劝告齐桓公不要亲近易牙这样的人，所以一直怀恨在心，现在有了这个机会，就偷偷地鼓动鲍叔牙说：“管仲之所以能当宰相，还不是全靠您的推荐。现在他病危，大王问他谁可为相，他却说您不适宜，另外推荐了隰朋。您瞧，这多不够朋友!”鲍叔牙听了这话，冷冷一笑，对易牙说：“对呀，这正是为什么我要推荐管仲的理由啊!管仲忠于国家，不讲私情，不吹拍朋友，你们如何能够理解？假如大王让我当司寇，专管驱逐佞人，那是很合适的；假如让我主持国家，你们可就没有容身之地了!”说得易牙无地

自容，赶快逃走了。

在上面的例子中，管仲和鲍叔牙是好朋友，论感情非常深厚，论理性对事物的观察也十分准确，但他们却能将两者分得很清，并不影响他们对人的理性观察和感情的交流。相比之下，更多的中国人却常常在理性和感情中划不清界限，成为感情的牺牲品。这是我们处世中所应注意的。

那么，在现实生活中，我们要怎样去辨别朋友的好坏呢？

一、识人以义，可以共存

判别朋友的标准是以义为首，还是以利为首，如果弄清楚这一点就不会产生错误了。三国时孙策夺取丹阳后，吕范要求暂领丹阳督都的职务。孙策说：“你现在已经拥有很多兵马，怎么再委屈你做这小官呢？”吕范说：“我舍去本土托身于将军，就是为了同你一起共创大业，我俩像是同舟涉海，存亡相关，稍有不慎就要遭到失败。这就是我的忧虑，不单单是您啊！现在丹阳这样重要，事关大局，还计较官职大小吗？”孙策非常感动，认为他是可以共生死的朋友，就把丹阳交给了吕范。

二、危难易出朋友，危难也易出卖朋友

大难当头时，人们总是愿意联合起来，这时候他们就成了朋友。而当朋友不能够共御灾难时，人们又通常出卖朋友来保存自己，所以识别朋友的方法十分复杂。

孙子说：“吴人越人相恶也，当其同舟共济而遇风，其相救也如左右手。”说的是当舟将沉下水去时，吴人越人，都想把舟拖出水来，成了方向相同的合力线，所以平日的仇人，都会变成患难相救的好友。而相反，张耳、陈余，称为刎颈之交，算是至好的朋友，后来张耳被秦兵围困，向陈余求救，陈余畏秦，不肯应援，二人因此结下深仇，这时张耳将秦兵向陈余方面推去，陈余又将秦兵向张耳方面推来，力线方向相反，所以至好的朋友会变成仇敌。结果，张耳帮助韩信，把陈余杀死在低水之上。可见，危难时也易出卖朋友。

危难识朋友的方法你也可以一试。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（6）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（6）

三、以心相交真朋友

1.志同道合真朋友。交朋友首先得有共同的操守和共同的志趣，不分年长年幼，也不分男性女性，但思想必须站在同一高度上才有可能成为真朋友。如果没有这个基础，就很难说他是不是你的真朋友。

2.雪中送炭真朋友。在人们遇到困难、危机的时候，非万不得已时是不会向朋友要求什么的，一但求到就说明了求助者对朋友的信任和认同。

而真朋友往往是即使自己倾家荡产、牺牲性命也会举义相助的。见死不救、落井下石者绝不会是真朋友。

3.敢言过失真朋友。朋友应是以心相交的，所以，当他们发现彼此身上存在的缺点时，肯定会诚心诚意地直接指点出来，不会有任何顾忌。这种敢言不是的朋友是真朋友，文过饰非、有所保留的不见得是真朋友。

四、亲疏远近识朋友

1.亲疏识友。我们每个人都有知己的朋友，这类朋友交往甚密，几乎就像自家人一样，任他自由来去，不必迎来送往。来时赶上饭就吃上一口，渴时掂起壶自斟自饮。遇到问题让他也发表一些高见，碰上困难首先想到的会是他。一句话，这样的朋友交心知底，最可信赖。但如果你非要用客客气气的方法来招待他，反倒显得生疏了。而比较生疏的朋友，如果你在交往中过于随便不讲礼节，有时他也会感觉你不太重视他呢。所以，分出亲疏后，有一个用礼话“度”的问题。

2.远近识友。我们的朋友可能有些远在天涯，有些近在咫尺，后者因接触频繁则容易融洽，前者因距离颇远则容易疏淡。在这种情况下，怎样才能把感情调适到最佳状态呢？方法是对远离自己的朋友用感情要细腻，关心得要细致一些，嘘寒问暖，谈见闻、聊趣事不厌其烦，这样显得你们的生活是交融相通的；对近前的朋友则把感情要粗放，谈些大事、乐事，高高兴兴，才不显得你们的关系过于庸俗，也才不易生出是

非。所以，分出远近后，有一个用情话“度”的问题。

3.个性识友。每个人的脾气秉性是不相同的，我们在交朋友时，往往注意交他的某一点长处，不见得非与其性格类同。但是当以你为中介，朋友们相互认识后，他们是否能合得来，这是一个大问题。合得来还好，合不来时，两边战火一起，必然殃及你这个中间地带，这时候最尴尬的岂不是你？所以，分出个性后，不投缘的类群绝对不要把他们聚在一起。

4.文武识友。文友和武友往往我们都需要，但若与文友在一起时谈的不免是诗文棋画、风花雪月；与武友在一起时谈的少不了刀枪棍棒、胡虏倭寇，内容是风马牛不相及的。所以，你若不想冷淡一方朋友，就不要把文友与武友安置在同一个客厅里。

五、诚心求教识朋友

三国时期，姜维曾求教于诸葛亮，可诸葛亮开始并不看重他。于是，姜维私下就虚心好学，每天挑灯夜读，这些都让诸葛亮看在眼里、记在心中。后来，诸葛亮由浅入深、循序渐进教给了姜维许多知识，如八卦阵法、连弩箭法等，姜维由此成为了一名骁勇战将，立下了不少战功。

六、真金不怕烈火炼

如果一个人富有而不嚣张，地位尊贵而毫无傲气，担当重任而不三心二意，处理事情诚实毫无隐瞒，遇到困难不会逃脱，面对问题能够随机应变，那么这个人就具备了仁、义、忠、信、勇、谋六守，这就是真贤能之士了。下列六种识友标准可供参考：

1.富之而观其无犯；不犯者，仁也。

2.贵之而观其无骄；不骄者，义也。

3.付之而观其无转；不转者，忠也。

4.使之而观其无隐；不隐者，信也。

5.危之而观其无恐；不恐者，勇气。

6.事之而观其无穷；不穷者，谋也。

七、君子有道，小人无德

1.有才能的人未必都是有道德的君子，有道德的人必然不同于小人。

2.君子间的交往像水一样清淡，小人间的交往像甜酒一样甘浓。品德高尚的人不以利相交，而以德相交。

3.君子见了别人的危难就同情他，小人见了别人的危难就幸灾乐祸。

4.君子以得仁义为快乐，小人以满足邪淫为快乐。君子和小人有着截然不同的道德情操。

5.君子喜欢赞扬别人，小人喜欢毁谤别人；君子喜欢给予别人，小人喜欢向别人索取。

6.君子要求自己严格，小人要求别人严格。

7.君子心地宽广，泰然自若；小人常常忧虑恐惧，惶惶不可终日。

8.对于君子，你替他办事容易而要讨他喜欢却难；对于小人，你替他办事很难而要讨他喜欢却很容易。

9.君子使各种意见得到合理的一致，却不随声附和；小人随声附和，而不去合理地解决意见分歧。

10.君子在穷困时仍能坚持操守；小人一旦穷困，就不能节制自己了。

11.君子坦然自安而不骄傲，小人骄傲而不坦然。

12.君子善于谋划，小人善于猜想。

13.依附小人的，必定是小人；趋附君子的，则不一定是君子。

八、识贤八法

凡是有才能的贤人，难免要遭到阴险浅薄之人的恶意中伤。由此被迷惑而遭冷落，最终得不到使用。

任用贤德的人并不太难，识别有贤德的人才真正困难；使用有才能的人并不太难，发现有才能的人才真正困难。

画老虎，画皮毛容易，画出内部骨骼就困难了；认识人的外貌容易，认识人的内心就困难了。下面有八种了解人的方法：

1.提出问题，看他知道得是否详尽清楚。

2.详尽追问，看他应变的能力。

3.用间谍考察，看他是否忠诚。

4.明知故问，看他有无隐瞒，借以考查他的品德。

5.让他管理财物，看他是否廉洁。

6.用女色试他，看他的操守如何。

7.把危难的情况告诉他，看他是否勇敢。

8.使他醉酒，看他能否保持常态。

这八种考验方法都用了，一个人的贤与不贤就能区别清楚了。

九、身正不怕影子斜

宋神宗年间，苏东坡被弹劾而下狱。一天夜里他正要入眠，忽有一人走进囚室，放下一箱子做枕头，倒地便睡。

东坡以为他是新来的囚犯，未予理会，只管安睡。不料在天快亮时，那人推醒东坡，对他说：“恭喜，你安心吧，不用愁了。”原来那人是皇上派到狱中观察东坡的太监，他回宫里禀报：“苏轼很安静，夜间睡得很沉。”

神宗点头说：“我知道他问心无愧。”

不久，苏轼就被释放出狱了。假如苏轼没有狱中安睡的胆魄，真不知会怎样。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（7）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 厚而无形的待友法（7）

十、刚直见忠义

君子进谏的忠言，有时听得逆耳，但能领会到他是想真心地帮助执权者去成就伟业，他们所期望的回报就是与执权者共享成功的喜悦，而决不会有谋权篡位之野心。

所以，执权者要以自己身边常有一些君子而感到骄傲，能够听到批评之言是自己的福气，也是干事业之必须。另外，君子如果敢于纳谏直言，则说明执政者本身还没有染上骄横跋扈的坏习气，没有吓得别人不敢开口。这样，执政者那宽广的胸怀和从善如流的好品质也会为世人所称颂。

宋代名臣宗道之所以为宋真宗所赏识，是因他为人老实。真宗虽非英明之君，但能赏识宗道，说明他不是糊涂之主。宗道为人刚正而诚实，敢于坚持原则，据实以争。太后提升他参政，他并不因此感恩而盲目附从，或阿谀顺从。有人请立刘氏七庙，刘太后征求辅臣意见，辅臣虽不同意却不敢说，只有宗道出来反对，坚持不可。仁宗与太后同往慈孝寺，太后车驾先行，宗道坚持必须皇帝先行，太后车驾只好随后。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（1）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（1）

精通处世之道的人，即使在功成名就时也懂得保持清醒冷静的头脑，居安思危，将一切危及己身的危险防患于未然。一旦发现苗头，就会先声夺人，即使事发突然，也会依凭黑厚之手段应对自如。

以柔克刚，以退为进

春秋战国时，赵惠文王对群臣说："我有了蔺相如，就如泰山一样安稳，赵国的地位也就重过九鼎。蔺相如的功劳真是谁也没法比呀！"于是，拜蔺相如为上卿，位出廉颇之右（古人以右最尊）。

廉颇对此愤愤不平，认为赵王十分不公允，他怨怼地说："我出生入死，攻城掠地，维护赵国的安全，从情理上说应是我的功劳最大。蔺相如只不过稍微动了动口舌，能有多少功劳，官职却在我之上，况且他曾经是宦官的宾客，出身很低微，我怎么甘心屈居于他之下呢？今后只要我看到他，就一定要让他瞧瞧我的厉害。"

廉颇的话传到了蔺相如的耳朵中，从此每次上朝，蔺相如都托病不去，以免与廉颇相遇。宾客们都以为蔺相如害怕廉颇，私下里常常议论这件事。

一天，蔺相如因故外出，恰巧廉颇也外出。蔺相如远远见廉颇的车队，就让手下人将马车赶到小巷中躲起来，等廉颇的车队过去之后方才出来。宾客们十分气愤，就一起去见蔺相如说："我们远离故土，抛却妻儿投奔您的门下，是因为看重您是顶天立地的大丈夫。廉将军与您同列班，况且职位在您之下，然而廉将军竟然口出恶言。可是，您不仅不报复，反而在朝堂和路上都躲避他，您为什么如此怕他？真让我们感到羞愧，我们请求辞去。"

蔺相如说："在你们看来，廉将军与秦王相比，谁更厉害呢？"

宾客们说："那当然廉将军比不上秦王。"

蔺相如说："以秦王的威严，天下没有人可与他抗争；而相如敢当面叱责他，侮辱他的群臣。相如即使没有才能，怎么也不会仅仅怕一个廉

将军。我考虑的是，强秦之所以不敢对赵国用兵，就是因为有我们两个人在。如果我与廉将军相争，两虎共斗必有一伤，这样就为秦国侵犯赵国提供了机会。因此，我强忍着不与他发生冲突，是将国家大计放在首位，个人的得失放在次位。”

宾客们都为蔺相如的英明高见所折服，此后更加敬佩蔺相如。

然而，蔺相如愈廉让，廉颇愈气盛。赵惠文王十分担忧这件事。虞卿就自告奋勇地说合廉颇与蔺相如。虞卿见到廉颇后，先是歌颂一番他的功劳，然后话锋一转，说：“论功劳是你大，但论气量还是蔺相如大。”并将蔺相如对宾客所说的话告诉了廉颇。廉颇听了感到十分惭愧，肉袒负荆，跑到蔺相如家中请罪，说：“鄙人志量浅狭，不知相国如此宽容，就是死也不足以赎罪。”

蔺相如忙搀扶，说：“我们两人并肩事主，为社稷的重臣，将军能见谅，就是十分幸运的了。”

于是，两人相约，结为生死之交，虽刎颈不变，后人所说的“刎颈之交”和“负荆请罪”就来源于此。

粥子说：“要想刚，一定要用柔来守住它；要想强，一定要用弱来保持它。柔积得多必然刚，弱积得多必然强。看他所积的是什么，就晓得他所得到的是福还是祸。用强来取胜于不及自己的，等到能与自己相匹敌时就易于损伤；用柔来取胜于超过自己的，那种力量是不可估量的。”

居安思危，应变自如

楚国令尹斗越椒，自恃先辈有功，治国有方，自己在位期间人民安居乐业，众人臣服。然而自从楚庄王削弱了他的权力以后，便怀恨在心，久而久之，起了谋反之心。后来，楚庄王出征讨伐陆诨，斗越椒见机会已到，便发动本族人起来反叛，与庄王交战。斗越椒拉弓挺戟，来回驰骋，威风凛凛，楚兵见此面带惧色，楚庄王只好决定智取。

第二天早晨鸡鸣时，楚庄王带领军队退去。斗越椒得到消息后率领众人来追。楚军日夜兼程，已到竟陵以北。斗越椒跑了一天一夜二百多里路，到了清河桥。楚军在桥北埋锅做饭，看到追兵来到，弃掉锅灶慌忙逃走。斗越椒下令：“捉住庄王，才能吃早饭。”负羁说：“我看你的士兵又困又饿，不如先吃饱了再去抓楚王吧！”斗越椒听信了他的话，下令停车做饭。谁知，饭还没有熟，只见楚公子侧、公子婴齐分率两路大军

杀到。斗越椒狼狈逃窜，奔到清河桥，桥已被楚王拆断，绝了后路。斗越椒吩咐左右测量水的深浅，做渡河的准备。忽听河对岸一声炮响，楚军在河边大喊：“乐伯在此，逆贼越椒快下马受擒！”斗越椒大怒，下令隔河放箭。

这时，乐伯军中有一小兵，箭射得极好，叫养繇基，军中称他是神箭养叔。他请求乐伯，要和斗越椒比箭。得到应允后，养繇基在河口大喊：“河这么宽，箭怎么射到？听说令尹善于射箭，我想和你比个高低，让我们都立在桥墩上，各射三箭，死生由命！”斗越椒问：“你是什么人？”养繇基回答道：“我是乐伯将军部下的小卒养繇基。”斗越椒一听是个无名小辈，便轻蔑地说：“你要与我比试，必须先让我射三箭。”养繇基说：“别说射三箭，就是一百支箭我也不怕！躲闪的不算好汉！”于是，制止住各自的队伍。两人分别站在南北桥墩上。斗越椒拉弓先发一箭，恨不得一箭把对方射到河里。谁知，养繇基远远望见箭飞来，用弓稍一拨拉，那支箭早就落到水中。并高叫：“快射！快射”斗越椒又把第二支箭搭上弓弦，瞅准了，“嗖”地一声射出去。养繇基把身子一蹲，那支箭从头上飞了过去。斗越椒叫道：“你说不许躲闪，为什么还蹲下来躲箭？不算大丈夫！”养繇基说：“你还有一箭，我现在不躲了，要是这箭也射不中，该我射了！”斗越椒心想：“他如果不躲闪，这支箭肯定能射中。”便取出第三支箭，端端正正地射去，叫声“中了！”只见养繇基两脚站定，箭到时，张开大口，恰好用嘴把箭咬住。斗越椒见三箭都没射中，心中早已慌了，只是大丈夫一言既出，不好失言，毕竟他的脸皮还不够厚，便叫道：“让你也射三箭，如果不中，还得我射。”养繇基笑着说：“要是三箭才能射中你，那是初学箭的本事，我只射一箭，就让你命丧我手。”斗越椒说：“别空口说大话，好歹就看你射了。”心里想：“哪里就能一箭射中？”

谁知养繇基的箭百发百中，他虚拉一弓，然后乘斗越椒躲闪之时，迅速射出一箭，直穿斗越椒的脑袋而过。可怜斗越椒勇力过人，却因轻视了养繇基这个无名小辈，并最终命丧养繇基之手。

斗越椒之败全缘于其过于轻敌，进而低估了敌方力量，使自己没有回旋的余地，最终注定了惨败的结局。

坦然应对，寻机再战

挫折是历尽千辛万苦之后而理想目标没有达成的一种失败感。如果对于挫折能够坦然应付的话，那么对待逆境则为区区小事了。

逆境中的人们在办事时受到掣肘的地方，这种逆反的事端，不管哪一朝哪一世都是有的。在朝中说，总会有一些弄权小人，设法剪除与自己有不同意见的大臣，以达到使人们顺从屈服和能蛊惑圣上的目的；在世上说，总会有一些逐利之徒，设法为别人制造障碍，使别人达不到目的，而自己又不真正努力去做，大有“我所不得，你也休想”之势。

《厚黑学》 厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（2）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（2）

那么，对于逆境，我们应该如何处置呢？古人说：可以借别人的不善行径来磨砺自己的德性。

一、要有乐观的态度

曾国藩指出，当自己身处顺境的时候，要感谢上苍的给予，利用自己所拥有的优厚条件去尽力实现自己的目标，同时还要不遗余力地帮助他人，多交几个知心的朋友。当自己身处逆境时，要经常想到上苍曾经给予自己的厚爱，想到自己平时是努力帮助他人的，因此无论何时都会有朋友在关心自己，起码没有因为自己以往的过失在心中树立过敌人，那么，逆境一定是暂时的。自己虽然身处逆境但是还是比一些从未拥有过朋友的人、比更困难的人要好得多。看看处境不如自己的人，那么还有什么可难过的呢？

二、要有执著的精神

曾国藩指出，在自然界中太阳每天东升西落，树木四季发芽落叶，这都好比是人的处境一样，有上升时期的顺利，就有下降时期的衰败。而这又有什么可埋怨的呢？只要我们自己坚信太阳今天落下去明天一定会升起来，那就不会在黑夜中迷失了方向；只要我们自己坚信今年的落叶是为明年新枝的繁茂打基础，那就不会在严冬的灰暗中丧失理智。谁有可能在一生的事业中永远处于顺境呢？只要你坚信上天是公平的，当它给予时你一定要想日后怎样回报；当它没有光顾你时，它一定是正在向你走来。只有自己不倒下，逆境就一定会走过去，坦途就在前面。

三、不要随波逐流

曾国藩指出，既然盈虚消长是整个宇宙间共有的大道理，那么遵守它就是在顺应自然的规律，“适者生存”是真理。但是，我们切忌在身处逆境时，为了一时求全而违背道德，违反大自然的规律。所以，在逆境中，凡是属于我们自己的过错，要悔改，悔改是为了保持自己的残缺而不是为了无原则地求全，悔改是为了扼制形势的发展而不是为了一下子达到大吉大利。只有小人才委曲求全，随波逐流，去与恶势相融合，助

纣为虐，表面上看他的目的达到了，但实际上有更加卑鄙和凶险的事情即将随之而来。

所以，天道有屈伸之理，人道有顺逆之境，只要把握好自己的心态，端正好自己的行为，必然没有过不去的沟沟坎坎。

三十六计，走为上计

“三十六计，走为上计”，是人们熟悉的一种谋略术语。所谓“上计”，也就是上策。在我国古代，人们常常排列出上、中、下三策，以权衡选择，择优而从之。当对手比较强大，而自己又处在劣势的情况下，为了摆脱困境，转败为胜，避免对方的势头而退却，亦即走开，不失为一种上等的应变术。

以走为上作为应变术，不是盲目的逃跑，而是一种主动的、自觉的退却。《三十六计·走为上》云：“敌势全胜，我不能战，则必降、必和、必走。降则全败，和则半败，走则未败。未败者，胜之转机也。”也就是说，在形势对我方不利，不能与对手交锋的情况下，出路有三条：或投降、或议和、或退却。投降表明彻底失败；议和是一半失败；而退却则可以重整旗鼓，转败为胜。因此，三条出路中，投降是下策，议和是中策，退却才是上策。

以走为上是军事活动中运用非常频繁的一种策略。1934年夏季，中共中央革命根据地第五次反击国民党军的“围剿”，由于消极防御的错误方针的指导，屡战失利，形势日趋严重。10月初，国民党军队以优势兵力继续向中央根据地的腹地推进。此时，由于军力、民力、物力消耗巨大，红军在内线粉碎敌军的围攻已经不太可能。中共中央在大敌压境、危及红军生存的情况下，于10月开始了有组织的撤退，进行战略大转移，经湖南、贵州、四川等省，于1935年10月到达陕北，这就是举世闻名的二万五千里长征。由此，保存了革命的有生力量。

解放战争初期，人民解放军采取以走为上的策略，以大踏步的前进或后退来调整兵力，调动敌人达到歼灭敌人的目的。从1946年7月至10月的四个月内，人民解放军主动放弃了105座城市，包括延安、张家口这样重要的城市。在撤离城市时，人民解放军巧妙地诱敌作战，经过八十多次战斗，歼敌29.8万多人。人民解放军的撤走、收缩，集中了自己的兵力；而敌军因贪占城市，分散了兵力，拉长了战线，暴露了薄弱环节，方便了人民解放军的各个击破。

1943年6月，侵略南斯拉夫的德国、意大利军队12万人，对南斯拉夫军队发动了代号为“黑森林”的围剿，企图在门的内哥罗和黑塞哥维那交界地区围歼南军的最高统帅部及其率领的南军主力。4日，德、意军队开始进攻。当时，被围的南军只有1.6万人，与敌军兵力相比，处于绝对劣势。在这种情况下，南军最高司令部决定，以走为上，组织部队突围。7日，突围行动开始。途中尽管遭受巨大损失，但德、意军队围剿并歼灭南军的企图被粉碎。突围出来的部队在南军最高司令部的率领下，于14日挺进敌后，进军波斯尼亚，开辟了新的根据地。

古人伍子胥在父兄及家人惨遭楚王杀害时，只身逃亡，偷渡昭关，历尽千辛万苦，最后助吴伐楚，打败楚国，掘楚平王墓，鞭其尸，报父兄之仇。范蠡助越王勾践灭吴兴越后，功成身退，不辞而退，以善其晚节。他们都用的是以走为上之术。相形之下，越王勾践的另一谋臣文种，范蠡出走时曾写信劝他：“您还记得这样一句话吗？‘狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡。’越王为人长颈鸟喙，忍辱妒功，可与共患难，不可与共安乐。先生如果不及早离开，灾祸在所难免啊！”然而，文种当时认为范蠡过虑了。结果，文种被勾践赐剑自刎身亡。

以走为上，也是待人处世中的一种应变之策。在强大的竞争对手面前，明知自己战胜无望，主动退却，以保存实力，也是一种上策。

东挡西杀，各个击破

在古代军事史上，对于来势强大的敌人应该使其分离，然后将其分别各个击破加以消灭，这一战略称为“分战”。分战之法不仅适合于作战，也适合于人际交往之中。

凡与敌人作战，如果我方兵力多，敌人兵力少，就应该分兵作战，各个击破。这种情况常常建立在对敌我军事力量的充分了解和分析的基础上。春秋战国时，孙膑与人赛马，分上、中、下三等，而孙膑的三匹马均不如对方，但孙膑以上马对敌中马，中马对敌下马，下马对敌上马，仍能以三胜二而胜敌，这就是分战的致胜妙诀。

人们的工作和事业都是建立在与人交往的基础上的，要想获得事业成功，取得他人支持和赞助是必不可少的。如何使人们自觉自愿地帮助你呢？各个击破就是一种很有效的方法。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（3）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（3）

以前，一个年轻的报刊编辑受主编指派办一个有关医药卫生方面的科普专栏。年轻人的热情很高，决心把这个专栏办成高水准的档次。为了保证稿子的质量，他打算请一批医院校的专家学者来做特约撰稿人。于是他开始拜访自己拟定的各个撰稿人。每到一处，他都拿出一张长长的名单给对方看，表示自己所请的都非无能之辈。一圈转下来，他觉得没多大问题了，便在报社坐等稿子上门了。然而，事实没像他想得那么顺利。那些专家学者好像都忘了那件事，几乎没人写稿子给他寄来。他感到很不解。主编得知此事，特来寻问他约稿的具体做法。当年轻人拿出那张密密麻麻的名单时，主编笑了："要是你拿着这么一张纸给我看，然后再让我写稿子，我也没什么积极性。你想想看，一个小小的专栏，本来所需稿件不多，而你又告诉每一个人，已请了这么一大堆专家，那谁还会认为与自己还关呢？帮助他人其实是许多人乐于去做的事情，但人人都有小小的虚荣心，希望自己所提供的帮助是最为宝贵的，最为独特的。那位年轻的编辑忽视了这一点，求了许多人却等于谁也没求到。后来主编建议他改变做法，针对各个专家的学科特长，写信诚恳地邀请他们就自己所研究的领域发表最具权威性的文章。果然，接到信的专家全都寄来了精心撰写的文章。可见求人相助时很有学问。让人们感到你最需要他的帮助，这才是十分重要的。

各个击破的战术还可以用在制敌的方面，尤其是在面对众多的对手围攻的情况下，各个击破的方法最为有效。

美国著名男影星亨利·方达在影片《十二个愤怒的男人》中成功地扮演了男主角。剧情大致是在12位法官中，有11名法官一致认为一位少年杀人嫌疑犯有罪，只有一名认为无罪，整个过程是表现这名法官是如何说服其他同事的。如果扮演这个角色的方达一开始就正面否定，那么其他11人可能会更加坚定自己的看法。而亨利·方达的做法很特别，他只是就一件件人证物证分别向11个人解释。他不问："你们认为如何？"而是问："您认为如何？"这样一来，事先求得了那些对证据心存疑虑的法官的默许，然后逐一地说服他们，后来少年最终被判无罪释放，各个击破的战术终获成功。

后发制人，弱者不弱

后发制人是与先发制人相反的一种应变策略。运用这种策略，往往是先让对方动手，自己主动退让一下，然后再反击，以制服对手。由于后发制人是在对手已经有了行动，并且从一定意义对自己构成了威胁之时的应变，因此，它是一种重要的临危应变术。

人们熟悉的后发制人应变术，要数《水浒》中讲的“林冲棒打洪教头”的故事最为精彩。那是林冲在发配沧州途中，被柴进接到庄里设宴款待。柴进家中的洪教头觉得林冲只不过是一个“配军”，心中瞧不起林冲，而柴大官人又如此礼待林冲，因此引起洪教头的嫉妒之心，决计要与林冲比试高低。只见洪教头先起身，连声说：“来，来，来，和你使一棒。”便脱下了上衣，拽扎起裙子，掣一条棒，使了一个旗鼓，站到场地中央。当林冲站起身时，洪教头又喝道：“来，来，来！”林冲碍于柴进的面子，只得草草应战，刚使了四五个回合，便跳出圈外说：“小人输了。”柴进见林冲并未使出本领，便极力劝林冲再使一棒。洪教头见林冲刚才退却了，以为是怕他，也想再显威风。但见他又连喝三声“来，来，来！”使棒朝林冲舞了下来。林冲不慌不忙地往后一退，洪教头赶入一步，提起棒，又复一棒下来。此时，林冲见他脚步已乱，于是，将手中的棒从地上一挑，和身一转，那棒直扫洪教头的臁骨上。洪教头招架不及，“扑”的一声倒在地上。林冲用后发制人之术，获得了比武的胜利。

《荀子·议兵》云：“后之发，先之至，此用兵之要术也。”后发制人在军事上的运用很多。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文中曾讲到：“秦晋淝水之战等等有名的大战，都是双方强弱不同，弱者先让一步，后发制人，因而战胜的。”

公元221年7月，刘备为报东吴杀害关羽之仇，亲自率领军队攻打孙权。孙权命陆逊率五万军兵迎敌。战争持续了几个月。到第二年2月，刘备重新组织兵力，沿江而下，向东吴发动了大举攻击。东吴面对强敌，采取后发制人之策略，先让刘备一步，退至夷陵（湖北宜昌境）一带。吴将陆逊领军与蜀军相持半年之久，待蜀军士卒疲惫、处于极为不利的境地时，陆逊集中优势兵力，进行决战，以火攻大败蜀军。

1812年6月，拿破仑亲自率领60万步兵、骑兵和炮兵组成的合成部队，向俄国发动进攻。俄国用于前线作战的部队仅21万人，处于明显的劣势。俄军元帅库图佐夫根据敌强己弱的局势，采取后发制人的策略，实行战略退却，避免过早地与敌军决战。在俄军东撤的过程中，库图佐夫指挥部队采取坚壁清野、袭击骚扰等种种手段，给予敌军以大量杀伤。接着，又将莫斯科的军民撤出，让一座空城给法军。10月中旬，法

军在莫斯科受到严寒和饥饿的巨大威胁，不得不撤退。此时，库图佐夫抓住战机，予以反击，将法军打得大败。几十万法军，幸存者只有三万人。

后发制人也是人际交往中的应变术。当别人已先你一步行动，你作为后发者，可吸取先发者的经验教训，赶上和超过先发者；你虽然起步已晚，但要善于汲取经验教训，那么，就可能后来居上，获得成功。

随机应变，相机行事

所谓相机行事中的“相”是“看和观察”。相机行事就是观察情况的发展变化，根据不同的时机，灵活地处理事情。

北魏时，葛荣举兵向京师进发，军队号称百万人。北魏太原王尔朱荣率7000精锐骑兵阻击叛军。葛荣的军队排列成几十里长的战阵，像大鹏展开的翅膀似的向前推进。尔朱荣把队伍隐蔽在山谷中，准备出奇兵。接着，他又把将领按三人一处分作几处，每处带几百名兵卒，在所在地扬灰尘，大声喧哗，以张声势。同时，尔朱荣认为，人马近战，用刀不如用棒灵活，于是，他秘密命令将士们每人准备一根可以暗藏于袖中的木棒，并改变按首级记功晋级的办法，让将士只要用棒打死敌人就记功。由于尔朱荣策略精到，号令严明，且亲自带头冲锋陷阵，将士们奋勇向前，把葛荣军队打得大败。葛荣被活捉，其余叛军投降。对于这支宠大的投降队伍，尔朱荣也灵活处置。先让各自自由组合，然后听取本人的意见进行安置，对俘虏的将帅，量才录用，使新归附的人都安心称心。人们都佩服尔朱荣处理此事的灵活机敏。

审时度势，相机行事，灵活应变，也是经济活动中的一种重要策略。19世纪中叶，美国加利福尼亚州发现了金矿，消息传开，掀起了一股淘金热。

一个17岁的农夫亚默尔也准备去碰碰运气。找金子的地方是荒无人烟的小山谷，气候干燥，水源奇缺，人们苦于没有水喝。许多人一面找金子，一面抱怨：“谁要是让我饮一顿凉水，老子送给他金币也干。”找矿的人们抱怨的话，使年轻的亚默尔受到启发，他想，如果卖水给这些人喝，也许比找金子赚钱更快。于是，他毅然放弃了挖金，开始挖水池，再把远处的河水引进来，装进桶或壶里，卖给找金矿的人们。当时有人讥笑他，亚默尔全不在意。结果，许多人因没挖到金子而饥寒交迫，而亚默尔却卖水赚了六千多美元，成为当时的一个小小富翁。

《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（1）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（1）

懂得人生之真谛，才能明白处世之方略。处世应有方法。新处世之法的原则是，人气必须厚积。所谓厚者，久也，长也。只有修心养性，广施厚恩，你才能悟得人生之真谛，明白处世之方略。

做事不可过多得罪人

做事的基本原则应该是不可过多树敌，更不可过多得罪别人，这样你的朋友就会增多，你的敌人就会减少。

古人早在《郁离子》中就曾经指出，处世之法不宜树敌太多，因为树敌太多会触犯众怒。中国传统上认为“多个朋友多一条路，少一个朋友添一堵墙”，自古自恃才高气傲之人常犯这类错误，最后都会导致失败。

战国时期，齐国大夫夷射，在接受国王的宴饮后，酒醉饭饱而出。此时担任王宫守门的小吏则跪请求说:“给我一点儿酒喝吧。”夷射斥责则跪说:“一个下贱的守门人也想饮用国王的美酒吗？滚开。”夷射走远后，则跪在门前，将碗里的水泼在郎门的接水槽中，类似小便的样子。天明以后，齐王出来对则跪呵责说:“昨天晚上，是谁在此处小便呀！”则跪回答说:“夷射，在这地方站立过。”齐王大怒，因此诛杀了夷射。

一个卑贱的守门人因为被大臣所污辱，竟然设计要了大臣的命，由此可见结怨的害处。古人正是看到结怨的害处，才警示人们不可轻易得罪人。

香港巨富胡金辉在介绍他的成长时，曾告诫人们说:“处世方面，另外有一点，我觉得很重要的就是千万不要得罪人！越有地位，越不应该得罪人。宁愿自己搽面惜膏，得罪自己好过。”

美国总统林肯以伟大的业绩和完美的人格获得了人们的衷心敬仰，他的许多事迹世代被人们传诵。但他在成长道路上也曾因为爱得罪人而经历了不少的坎坷。

林肯年轻时，住在印地安那州的一个小镇上，不仅专找别人的缺点，也爱写信嘲弄别人，且故意丢弃在路旁，让人拾起来看，这使得厌

恶他的人越来越多。后来他到了春田市，当了律师，仍然不时在报上发表文章为难他的反对者。有一回做得太过分了，把自己逼入困境。

1942年秋天，林肯嘲笑一位虚荣心很强又自大好斗的爱尔兰籍政治家杰姆士·休斯。他匿名写的讽刺文章在春田市报纸上公开以后，市民们引为笑谈，惹得一向好强的休斯大发雷霆，打听出作者的姓名后，立刻骑马赶到林肯的住处，要求决斗。林肯虽然不赞成，却也无法拒绝。身高手长的林肯选择了骑马用剑，请求陆军学校毕业的学生教授他剑法，以应付密西西比河沙滩的决斗。后来在双方监护人的排解下，决斗风波才告平息。

这件事给林肯一个很深的教训，他认识到批评别人、斥责别人甚至诽谤别人的事是最愚蠢的人才会做的，而一个具有优秀品质并能克己的人，常常是扬弃恶意而使用爱心的人。林肯从此改变了自己对人刻薄的做法，以博大的胸怀赢得了民心，林肯的教训及成功是值得我们仔细体味的。

美国前副总统安格纽以失言出名。他曾激烈指责新闻界的是非，说：“老是作反政府的言论的大众传播物，简直是叛徒。”这句话在新闻界传播后，引起了极大风波，招致了新闻界的合力围攻，即使他要收回这句话，也已经太晚了。后来时代杂志的哥拉姆斯特分析说，这只怪安格纽用错了一个字，如果把mass media（大众传播物)的复数形换作单数形，就不会有什么风波了。这是因为以复数代替单数等于指责了所有新闻广播界，触犯了众怒。所以，如果我们要表示指责或批评时，应尽量采取“有的人”“个别人”这样的单数称谓，不要由此而招来大家的怨恨。

减少众怒的另一种方法是利用言语的歧义开脱一部分被攻击者，这样有利于减少众怒。在这一方面，马克·吐温的策略是较为成功的。幽默大师、美国著名作家马克·吐温有一次对人民发表了演说。在演说中，他义愤填膺地说：“美国国会中有些议员是狗婊子养的！”

这样的一句，引起了美国国会议员们的鼓噪，说是人身攻击，一定要马克·吐温道歉。

后来，马克·吐温就在报上登了一则《道歉启事》：“美国国会议员中有些议员不是狗婊子养的！”那些吵闹的议员终于无法可说。由于马克·吐温巧用词汇，以减少众怒，因而使得当时激起的国会议会风潮得以平息。

厚积人气

在人际交往中，谁都想给他人留下一个好印象，有个好人缘。一个人的人缘好坏，直接反映出他（她）在处理人际关系时的能力和水平。那么怎样才能赢得好人缘呢？

1．诚实待人。为人处世应保持诚实的美德，与他人交往尤其要以诚相待。虚伪、表里不一的行为只会被人疏远。诚实是你赢得好人缘的第一原则。

2．始终守信用。守信用是一种令人敬佩的美德，人们常以讲信用来表达对别人的尊敬。言而无信的人历来受到人们的指责。当某人赴约迟到时，所有等着他（她）的人都会认为这是一种无礼的行为，除非发生了什么重大的意外，否则一般人绝对不应找其他借口来为自己的迟到或其他失约行为开脱。如果确实发生了意想不到的事情，比如突然生病了，或临时加班等等，都要想方设法提前通知对方，取消约会或推迟一下。跟人约好或答应的事，务必要守信。

3．不要在别人背后说三道四。不要传播人事是非、挑拨离间。

4．为人正派，做事出于公心，多为别人考虑，不要凡事先替自己打算，更不能为了实现个人目的而不择手段。

5．谨慎交友。别人对你的印象，在很大程度上是通过对你所交往的朋友的了解而产生的。俗话说，“鱼找鱼、虾找虾”，什么人喜欢交什么人。如果别人看到你的朋友个个都很正派，有本事，自然不敢小瞧你；相反，假如你交往的圈子中全是些没法恭维的人，恐怕别人对你的印象也就不会太好了。

6．待人热情，富有人情味。乐于助人，当别人有困难时，你要尽力而为。

7．切忌炫耀自己。在社交场合，要注意谦虚待人，不要把自己的长处常常挂在嘴边，老在人前炫耀自己的成绩。如果一有机会就说自己的长处，无形之中就贬低了别人，抬高了自己，结果反被人看不起。

8．切忌夸夸其谈。有的人在与别人交往中，为了显示自己“能说会道”，便喋喋不休，没完没了地长篇大论，这种人会给人以不够稳重的印象。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（4）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（4）

我国改革开放以来，不少个体经营者也注意相机行事，随机应变，走上了致富之路。沈阳刘锡贵，1978年开始在自由市场卖豆腐，随着生意的扩大，办起了一个养猪场。之后，他用积蓄的钱买了一台拖拉机，再后，又用获得的收入买了几辆卡车，到1985年成立了锡贵运输公司。此后，锡贵公司不断拓宽业务路子，开始时从事拆卸工作，后来参与市区电缆铺设工程，其业务已扩大到全国。从卖豆腐到养猪，再到搞运输，最后又参与其他业务，刘锡贵随机应变走致富之路，这对于那些不看行情、墨守陈规的人，不是很有启迪意义吗？

相机行事术在人们的言语应变中也常被运用。相传，乾隆皇帝在委托纪昀为《四库全书》主编官之前，想考考纪昀。考试的方式是出对联句。乾隆先出“两碟豆”，纪昀答“一瓶油”。乾隆又说：“林中两蝶斗”，纪昀紧接“水上一鸥游”。乾隆见纪昀联得天衣无缝，无懈可击，便立即转移主题，出联道：“人云‘南方多山多水多才子’。”纪昀是南方人，乾隆出这一联，实际上是夸纪昀的学问，同时也暗含纪昀求饶的意味。纪昀也体味到了皇上的语意，于是，他便相机行事，迅速转舵，顺意接道：“我说‘北国一天一地一圣人’。”纪昀所联的这一句，既对仗工整，又巧妙地拍了皇上的马屁。乾隆听后，哈哈大笑，立即授职于纪昀。

心地要辣，行事要猛

古代兵法指出，作战之时，一定要采取果敢行动，行事要猛、心地要辣，这就是军事中的猛虎下山谋略。猛虎之猛就在于其扑快、其力猛、其心辣，猛虎如果行动迟缓、毫不毒辣，还不如蜜蜂、蝎虫尽力的刺人。所以，没有虎威就不能发挥自己的作用。

三国魏元帝景元四年（263年），任大将军司马昭统领各路人马联合伐蜀。邓艾向司马昭建议说：“现在蜀军已经受到挫伤，我们乘胜出击，从阴平小道经汉中德阳亭直插涪城，也就是过剑阁西一百多里，离成都三百多里的区域，用一支奇兵乘其不备冲杀到这个要害部位。”10月，邓艾率军从阴平出发，一路上凿壁开路，搭桥过河，越过悬崖幽谷，长途跋涉达七百多里，有时山高谷深，无法运粮而断炊，几乎陷入绝境。邓艾用毡子裹好身子从峭壁上滚下来。将士们手抓树枝藤蔓沿悬崖行进，

犹如天兵。部队到达江油，蜀将马邈措手不及而被迫投降。由于邓艾勇猛冲杀，攻破敌军，杀掉了诸葛瞻，大军长驱直入，兵临成都。蜀国皇帝刘蝉派使臣向邓艾表示投降，蜀国灭亡。邓艾之军正是凭借了这种猛虎下山的虎威，将蜀国一举歼灭。

1122年，辽帝出兵居庸关，得知金兵将至西京（今山西大同）。4月，金军会攻西京，辽军兵败城陷，辽西路州县部族纷纷降金，辽帝向额苏伦落荒逃跑。金军见辽军丧失抵抗能力，便乘胜追击，猛追猛打，使辽军又屡屡打败。终于在12月，金军自大同入居庸关，辽五京全被金占领。再如1951年5月，我中南军区已取得歼匪47万多人的重大胜利，漏网土匪已成惊弓之鸟，四处逃窜，各部为清剿残匪，又组织大量精干飞行捕捉小组和便衣队，穷追猛打，决心将之全部歼灭。沅陵军分区416团8连飞行捕捉队，在一个月内，穿越湖南、贵州、四川、湖北四省边县，追击残匪1500公里，毙捕逃匪一百多人，被授予“长追千里”的英雄称号。这两个战例，都是认真执行猛虎下山谋略而取得最后胜利的。

对于已溃败之敌，不管逃到哪里，都紧追不舍狠狠打击，决不手软。《淮南子·兵略训》中说：“善用兵者，见敌之虚，乘而假也，追而勿舍也，迫而勿去也。”毛泽东在1949年4月21日《向全国进军的命令》中命令人民解放军：“奋勇前进，逮捕一切怙恶不悛的战争罪犯。不管他们逃至何处，均须缉拿归案，依法惩办。特别注意缉拿匪首蒋介石。”

战争非常讲究战机和形势。一旦捕捉住战机，就应毫不犹豫地下决心，进攻敌人。决不能停止不前，决不能仁慈手软、优柔寡断、犹豫不前。

在日常生活中，机遇是成功必不可少的条件。而当机会来临的时候，我们是否能够以猛虎下山的速度去把握住呢？这儿有一个很好的例子。

威廉·麦克劳德是《纽约时报》的一位著名记者。他总是津津乐道地述说他是怎样找到第一份工作的。

当时，他紧张兮兮地等在办公室门外，申请材料已经送进去了。一会儿门开了，一个小职员出来：“主任要看您的名片。”威廉从来就没有准备过什么名片，灵机一动拿出一副扑克抽出一张黑桃Ａ说：“给他这个。”半小时后，威廉被录取了。黑桃Ａ真是一张好牌。

小心谨慎，防人暗算

颜真卿，历史上著名的大书法家，也是唐代最为杰出的忠贞大臣。安禄山起兵叛乱时，河北二十余郡望风而降，惟有他以一座小小的平原郡城，孤军抵抗，誓不降贼，成为抗击叛军的中流砥柱，赢得唐玄宗极大的赞叹。此后，他历经唐肃宗、代宗和德宗数朝，官至太子太师，德高望重，天下景仰。然而，这样一位名震天下的颜真卿，却对宰相卢杞一点儿办法也没有。

本来，颜、卢两家曾是世交，父辈曾携手并肩浴血沙场，为刎颈之交，但即使如此，卢杞在自己羽翼丰满之后，却再也容不下这样的老前辈。最初，卢杞想把颜真卿挤出朝廷，便问他：“想安排你去外地任职，你看哪里对你比较合适？”

颜真卿在朝堂中当众回答说：“我这个人由于性情耿直，一直被小人所憎恨，遭到贬斥流放也不是一次两次了。如今我老了，希望你能有所庇护。当年安禄山杀害了你的父亲，将首级传到我那里，以威胁我投降，我见到你父亲脸上的血迹，不敢用衣巾擦拭，而是用舌一一舔干净的，难道你还不能容下我吗？”

几句话说得卢杞脸色绯红，心中却更痛恨了。不久，割据淮西的节度使李希烈正起兵反叛朝廷，自称天下兵马都元帅，其势汹汹，很快便攻下了汝州，引起朝野很大的震动。德宗问卢杞如何平息叛乱，脸厚心黑到了极点的卢杞，决心利用这个机会除掉颜真卿，便对德宗说：“李希烈是个年轻的悍将，恃功傲慢，他的部下不敢阻止他。如果朝廷能派出一位儒雅重臣，向他宣示陛下的恩德，陈述逆顺祸福的道理，李希烈必然会革心悔过，这样就不必大动干戈而将他收服。颜真卿是四朝重臣，忠直刚强，名重海内，人人敬服，他去最为合适。”

表面上这番话说得冠冕堂皇，完全是为了迅速平叛，丝毫也没有陷害颜真卿之意。因而不辨忠奸的德宗皇帝完全听从了他的意见，朝中有识之士无不为之震惊。有人劝告颜真卿说：“你这一去必然会遇害，最好暂且留下来，看一看朝廷会不会有新的平乱措施。”颜真卿慨然道：“国君之命，怎么能够不从？”还有人甚至上书朝廷说：“让一位元老重臣去送死，这是国家的耻辱！请将颜真卿留下吧！”

颜真卿义无反顾，受命即行。到了李希烈那里以后，李希烈使出各种手段，用尽威逼利诱之能事。时而派出一千多名士兵，拔出匕首，围

着颜真卿张牙舞爪，似乎要将他一刀一刀地割碎生吃；时而又在颜真卿住的馆舍挖个大坑，声言要将他活埋；时而又架起干柴，浇上油，点燃起熊熊烈焰，威胁要烧死他；时而又劝他拥戴李希烈为天子，并许愿封他为宰相。对这一切颜真卿均不为所动，大义凛然，最后终于被杀害。

《厚黑学》　厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（5）

《厚黑学》厚黑无形的待友学 黑而无形的御敌法（5）

待人处世中，特别是权力场中，不乏这样的人，当你得势时，他恭维你、追随你，仿佛愿意为你赴汤蹈火；但同时也在暗中窥伺你、算计你，搜寻和积累着你的失言、失行，作为有朝一日打击你、陷害你并取而代之的秘密武器。公开的、明显的对手，你可以防备他，像这种以心腹、密友的面目出现的对手，实在令人防不胜防。

王安石在变法的过程中，视吕惠卿为自己最得力的助手和最知心的朋友，一再向神宗皇帝推荐，并予以重用，朝中之事，无论巨细，全都与吕惠卿商量之后才实施，所有变法的具体内容，都是根据王安石的想法，由吕惠卿事先写成文及实施细则，交付朝廷颁发推行。

当时，变法所遇到的阻力极大，尽管有神宗的支持，但能否成功仍是未知数，在这种情况下，石安石认为，变法的成败关系到两人的身家性命，并一厢情愿地把吕惠卿当成了自己推行变法的主要助手，是可以同甘苦共患难的“同志”。然而，吕惠卿千方百计讨好王安石，并且积极地投身于变法，却有自己的小九九，他不过是想通过变法来为自己捞取好处罢了。对于这一点，当时一些有眼光、有远见的大臣早已洞若观火。司马光曾当面对宋神宗说：“吕惠卿可算不了什么人才，将来使王安石遭到天下人反对的，一定都是吕惠卿干的！”又说，“王安石的确是一名贤相，但他不应该信任吕惠卿。吕惠卿是一个地道的奸邪之辈，他给王安石出谋划策，王安石出面去执行，这样一来，天下之人将王安石和他都看成奸邪了。”后来，司马光被吕惠卿排挤出朝廷，临离京前，一连数次给王安石写信，提醒说：“吕惠卿之类的谄谀小人，现在都依附于你，想借变法为名，作为自己向上爬的资本.在你当政之时，他们对你自然百依百顺；一旦你失势，他们必然又会以出卖你而作为新的进身之阶。”

吕惠卿的厚脸果然是大见其效，王安石对这些话半点儿也听不进去，他已完全把吕惠卿当成了同舟共济、志同道合的变法同伴，甚至在吕惠卿暗中捣鬼被迫辞去宰相职务时，王安石仍然觉得吕惠卿对自己如同儿子对父亲一般地忠顺，真正能够坚持变法不动摇的，莫过于吕惠卿，便大力推荐吕惠卿担任副宰相职务。

王安石一失势，吕惠卿被厚脸掩盖下的“黑心”马上浮上台面，不仅立刻背叛了王安石，而且为了取王安石的宰相之位而代之，担心王安石还会重新还朝执政，便立即对王安石进行打击陷害，先是将王安石的两个弟弟贬至偏远的外郡，然后便将攻击的矛头直接指向了王安石。

“人凶字上面定要蒙一层仁义道德”，吕惠卿的心肠可谓黑得出奇。当年王安石视他为左膀右臂时，对他无话不谈，一次在讨论一件政事时，因还没有最后拿定主意，便写信嘱咐吕惠卿；“这件事先不要让皇上知道。”就在当年“同舟”之时，吕惠卿便有预谋地将这封信留了下来。此时，便以此为把柄，将信交给了皇帝，告王安石一个欺君之罪，他要借皇上的刀，为自己除掉心腹大患。在封建时代，欺君可是一个天大的罪名，轻则贬官削职，重则坐牢杀头。吕惠卿就是希望彻底断送王安石。虽然说最后因宋神宗对王安石还顾念旧情，没有追究他的“欺君”之罪，但王安石毕竟已被吕惠卿的“软刀子”刺得伤痕累累。

先声夺人，先发制人

从古代兵法来说，先战之术就是一种以先发制人的方法取得战争主动权的方法。当与敌人可能要产生对峙交战时，可采用先战术来取胜。先战术从战略上讲，可以争取时间，赢得主动；从战术上讲也可以先入为主，对敌人产生威慑作用。特别是在对方可能布下陷阱，要加害于你时，采用先战术一则可以揭露敌人的阴谋，破坏敌人计划；二则可以采取先发制人使敌人陷于被动局面；三则可以显示我方的光明磊落，赢得人们的同情和支持。

古代，有个专权的太监鱼朝恩要邀请郭子仪游章敬寺。当时的宰相元载，心中有鬼，怕他们联合起来攻击自己，就先进行离间。他暗中派人告诉郭子仪说：“鱼朝恩将要对您做不利的事。”言下之意是叫郭子仪不要去赴约。郭子仪不听，坚持要去，他手下的将士们要求全副武装随从，郭子仪也不答允。

他说：“我是国家的大臣。他没有天子的命令，敢害我吗？若有天子的命令，那你们这样做是干什么，是想违抗圣旨造反吗？”

他只带了几个家童仆人去见鱼朝恩。鱼朝恩见他这样轻车简从，连警卫人员都没有，惊奇地问他为什么，郭子仪说：“外边有人告诉我，您要趁这机会干掉我，所以我特地不带警卫人员，免得您花费心思，等下动手时多添麻烦。”

鱼朝恩感动得流着眼泪说："像您这样一位忠厚长者，在面临这样的情况下，都能够不产生疑虑甚至也不准备武器刀枪进行自卫还击，确实是令我敬佩不已。"

在上面的故事中，宰相元载和郭子仪都采用了先战之术，元载采用的是先发制人的阴谋，郭子仪则采用的是先发制人的阳谋，事情发展的结果当然是阳谋战胜了阴谋，以诚待人者战胜了以计离间者。

历史总是有它相似的一幕，西汉文帝时，齐国丞相爰盈为人慷慨，识大体，在朝廷名声很好。宦官赵谈因为得到君主的宠幸，常想加害于他。爰盈为此很忧虑。

爰盈的哥哥爰子种对爰盈献计说："对于赵谈，你应当先公开污辱他，这样他以后在皇上面前打小报告，皇上知道你们有过嫌隙，就不会再相信他了"。爰盈果然这样做了。

有一次，皇上到东宫去，赵谈与皇上共坐一辆马车。

瞅准这个机会，爰盈跪伏在车前说："臣听说能够与陛下共同乘车的人都是英雄豪杰。现在汉朝虽然英雄很少，但无论如何也不至于让陛下单单只与被刀锯阉割过的人一同乘车吧？"

皇上听了，心里明白，微微一笑，立即把赵谈赶下车去。

从此以后，皇上每当听见赵谈说爰盈的坏话，便总以为是他为这件事对爰盈进行报复，便始终不听，小报告根本起不了作用。爰子种的先战之术终于获得了成功。

采用先战之术还常用来对付那种混乱的场合，使人们在熟视无睹中对你另眼相看，近代革命先驱者肖楚女就曾成功地采用了这一战术。

一次群众集会，轮到肖楚女演讲时，听众情绪很低，一个个昏昏欲睡。

革命家肖楚女走上台，站定后，突然"哈哈"一声笑。昏昏然的听众本能地一愣，都从各自为梦的状态中惊醒过来。一个个交头接耳，互相打听，整个会场乱哄哄的。这时肖楚女对着交头接耳的听众又发出第二次"哈哈"大笑，台下不少人露出了会心的微笑。但大多数听众仍蒙头转向，怔怔地望着演讲者。略停片刻，肖楚女对听众第三次发出"哈哈"大

笑时，顿时全场听众都跟着他轰然大笑。

就在这全场大笑声中，肖楚女开始了慷慨演说。顿时，台下笑声戛然而止，静静地听他的演说了。

肖楚女就是这样在短短的时间里采用先战术很快地调动了他人已经疲乏的精神，从而使自己的演讲获得了成功。

先战术还可以运用于现代商战之中，它可以帮助商家先下手为强，抢先占领商品市场。

1984年，中国宣布参加洛杉矶奥运会之后，天津手表厂立即抢在其他厂家之前，将这个厂生产的“海鸥”表赠给我国赴美参加奥运会的全体运动员、教练员和工作人员每人一块，并特制上奥运标记，使“海鸥”表与中国首次参加奥运会这一大事件联系起来。这顶“冕”借得实在，具有想像力。一时间，“国手进军奥运会，海鸥飞往洛杉矶”人人传诵。1988年，汉城奥运会，天津手表厂再次出奇兵，使“海鸥”表成为中国代表团的礼品表。通过运动员之手，“海鸥”表又名扬海外。虽然后来又有许多企业将产品与奥运会联系在一起进行宣传，但人们对它的印象却远不如“海鸥”表那般深刻，这是因为“海鸥”表是首创的缘故。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 谋职篇

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 谋职篇

在家靠父母，出门靠朋友。人在职场中，在商战中，是有做人之道的：一曰互助：职场中的朋友，说好听点儿是在互相帮助，说不好听点儿就是互相利用，什么有难同当有福同享的，尽是些欺人之谈，到头来都是为了大树底下好乘凉。二曰糊涂：职场中的事，千万莫跟它较真儿，不然到头准会吃亏。有些事情就是那么迷迷糊糊，邪邪乎乎，惟有如此，那难走的人生之路才能通达无阻。三曰直谏：世界上就有那么一些人，头儿喜欢听什么就专捡什么说，可到头来还是于事无补。的确，直谏之言，句句逆耳，可行起来还当真管用，可是，你听得进吗？四曰学习：学习如逆水行舟，不进则退。这世上，哪一行都需要学习。就拿当领导来说，要是不学，那必当被其淘汰。五曰曲直：宁可直中取，不可屈中求，在职场中，可实行不通了。怎样控制住自己，怎样让出一步，怎样为他人设置台阶？都要下一番功夫。六曰装相：聪明之人从不到处挥舞权力去打人，而是装傻卖傻，这样一来，既不显山露水，引人注目，同时又保全了自己，这才是真正的聪明人。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（1）

中国人可以吃暗亏，也可以吃明亏，但就是不能吃“没有面子”的亏。从这个角度出发，能够以你的“厚”，掩盖上司的“薄”，以你的“厚脸皮”维护上司的“薄脸皮”，那么，成功的机率就会大大增加。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头。

善意的欺骗有时是必要的

唐朝有位江湖术士吕用之，此人凭他的骗术，竟一跃而成为手握重兵的将军。

唐朝大将高骈本是一介武夫，此人最信邪门歪道，尤信神仙。吕用之则是个地地道道的江湖骗子，他抓住高骈好神仙的心理去拜谒他。二人一见如故，高骈立即给他一个军职。吕用之有两个好友，一个叫张守一，一个叫诸葛殷，都是通过吕用之推荐给高骈民的。三人同心协力，用所谓的神仙道术欺骗这位大将军。

高骈与一位武将郑畋有仇。郑畋已经当上了朝中宰相，这些情况吕用之当然是清楚的。一天午后，吕用之来找高骈，神秘而又有些紧张地说：“据我求仙掐算，朝中宰相郑畋已经派出一个武林高手为刺客前来刺杀明公，今天晚上就要到了，请明公早自为计，免遭毒手？”高骈大惊失色，吓得鼻尖上立即出现了一层水蒸气，忙请吕用之想办法救他性命。吕用之说：“此事并不太难，我的好友张守一精通剑术，可以抵挡刺客。”高骈忙派人请来张守一，并以大礼迎进。张守一装腔作势地唬了一阵，最后答应为他抵挡并擒获刺客。但要求高骈要远远躲避，因为今天夜间将要出现的是两名武林高手的一场恶斗，免得刀光剑影伤着他。高骈自然惟命是听。

当天夜里，高骈穿了一身女人的衣服躲藏在邻近院落的一间小屋里，张守一穿着高骈的服装躺在高骈的床上。此日正是月末，又值阴天，夜色漆黑伸手不见五指，这样的夜晚当然也是吕用之精心选择的。高骈也不敢睡觉，伸长耳朵细听自己居室方向的动静。

夜静得可怕，万籁俱寂，一片落叶掉在地上的声音都可听到。将近

午夜时分，忽听庭院中“吮唧”一声，紧接着传出一阵铁器撞击声和二人格斗的声音，“丁丁当当”的兵器声、你来我往的脚步声夹杂在一起。大约过了两刻钟，声音渐渐消失了，夜又恢复了可怕的寂静。高骈不知结局如何，吓得出了一身冷汗，提心吊胆不敢睡觉，生怕刺客得胜过墙来杀他，一夜也没合眼。

天刚蒙蒙亮，他立刻带着待卫向自己居室走来，只见庭院和台阶上有几处血污，有的是点点滴滴，有的是成片成滩，好不怕人。只见张守一提着宝剑笑吟吟地站在门口，有些自矜地说：“来人果然是一名高手，我如不格外小心险遭毒手。经过一番恶斗，虽然没有擒获他，但他已负重伤，他的武功已被我彻底废掉，从今往后明公就可高枕无忧了。”高骈见状，万分感激，眼里噙着泪花，紧紧握住张守一的手说：“先生对我有救命之恩，再生之德，我一定厚报。”说罢，赠重金，并委以重要军职。吕用之也因举荐之功破格升为参将。

其实这是一场精心设计的骗局。张守一根本不通剑术，刺客之事更是子虚乌有。吕用之事先准备了一些铜铁之器，又用厚囊盛了一些猪血。当天夜里，先行潜入其中，等到深更半夜之时，把铜器扔在台阶上铿然有声，接着二人用两根铁棒互相敲击，并不停地转换位置就像格斗一般，胡乱折腾一阵，再把猪血沥沥拉拉地洒在庭院里和台阶上。二人偷着默笑几声后，吕用之就带着全部道具从后门溜了出去。一场戏演完，把个高骈唬得晕头转向，认为真有神仙在帮助自己。两个江湖骗子靠这一套欺诈手段终于蒙住了上司，给自己谋取了高位。

长江后浪推前浪，到了近代，通过不正当手段骗取高官显位者更是不乏其人，而且骗术也较以往更为高明。清末民初著名政客江朝宗的升迁之道就颇有代表性。

江朝宗原名江四，此人是袁世凯时赫赫有名的九门提督、步军统领，府院之争时还当过几天国务总理并以民国历史上任期最短的短命总理而载入史册。江朝宗早年家境贫寒，但他勤奋好学，粗通文墨，后来落难来到天津，经人介绍给直隶某绿营参将高孝承当文书。这位高参将乃行伍出身，不通文墨，因而对江四格外重用，倚为心腹。

高参将早年丧妻，膝下无子，只有一个女儿，视若珍宝，迟迟未曾许配人家，有道是“男大当婚，女大当嫁”，所以女儿的婚事就成了高参将的心病。可是有财有势的门户谁愿意来娶这位芳龄已过的老处女呢？但一般小户人家，高参将又不甘心降格以求。日复一日，就这样高不成

低不就地把姑娘的婚事给耽搁了，越发地难以出阁。自从江朝宗进了参将署，做小伏低，十分殷勤，上下都欢迎，参将也常夸奖他。久而久之，遂有欲将女儿许配给他的心愿。未料一打听，江朝宗已有妻室，便不再提及此事了。不久，高参将的一位幕僚与江朝宗闲聊时述及此中秘事，江朝宗听后内心十分懊丧，但又不可挽回，只有自怨自艾。

江朝宗是个工于心计的人，为自己一时失言而未能成为参将的女婿，终日心猿意马，不得安宁，思想着一条补救的办法。也是江朝宗求利心切，终于想出了一条迷人眼目的招数，只待高参将自己找上门来。

有一天，江朝宗备置了一桌酒菜，请那位幕僚和几名同事共饮。大家推杯换盏，开怀畅饮，都已有了几分醉意之时，蓦然间，江朝宗举杯嚎啕大哭起来。旁人一怔，不知所以，都说："四先生醉了！"江朝宗从怀中掏出一封"家信"，捧至脸前，涕泪俱下。那位幕僚先生拿过书信拆开一看，"哎呀"一声，说："原来是嫂夫人病故了！"江朝宗哭得更厉害了。

过了几天，那位参将的幕僚笑嘻嘻地登门见江朝宗，一见面就说道："四先生，贺喜贺喜！"江朝宗心想：果然计谋应验了，但却佯装不解地问道，"我有何喜？"幕僚先生随即把受参将之托，欲把他的爱女许配与他的话说了一遍。江朝宗再也控制不住内心的喜悦，当即站起来向这位幕僚先生深深地三作揖。第二天，江朝宗梳洗整冠去参将府邸，叩见高孝承，拜谢知遇之恩，口口声声恭称岳父大人，喜得高参将眉开眼笑。事不宜迟，高参将立刻请人选择吉日，为他们二人办了婚事。江朝宗遂了心愿，入赘参将府，从此青云直上。后来，高参将病故，所遗大宗财产，尽数为江朝宗继承。江朝宗利用这笔家产，上下打点，终于攀上了北洋显贵袁世凯，成为民国初年投机政客中红极一时的人物。

由此可见，在封建社会中，不少人的高官显位并非来自真才实学，欺上瞒下是他们升官的终南捷径。做官当如此，做大官更须如此！没有极"厚"的脸皮，没有极"厚"的骗术，是不可能在官场中一帆风顺的。由此看来，撒谎者之所以能大售其奸，主要还是由于当权者怕听真话，爱听假话。俗话说，忠言逆耳，听到真话，了解到那些令人沮丧的消息，心里自然就烦躁无比；一听到假话，别提心里有多舒服了。这也是许多部下在上司面前报喜不报忧的根本原因。

无独有偶，中国古代许多帝王也特别爱服"厚黑"这副药，大昏君杨广就是这样一个爱听谎话的人。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（2）

有一天，杨广的侍卫高德儒看见大堂外面飞过两只孔雀。他想如果说天上飞过凤凰，汤帝一定会高兴，于是便和身边的人嘀咕了一下，装作上气不接下气地跑到杨广那里说：“万岁，刚才有两只凤凰从这儿飞过去了。”杨广听了，果然欣喜万分，他马上跟着高德儒跑到殿外向空中望，只见空荡荡的，别说是凤凰，就是麻雀也没有。这时候，几个侍卫纷纷前来作证说凤凰就是从这儿向西飞过去的。杨广信以为真。在早朝时，他郑重其事地向大臣们宣布：有两只凤凰刚从这儿飞过去了。

传说中的凤凰是一种象征吉祥的鸟，尽管谁都没见过，众大臣一听到这个意外的消息，纷纷跪在地上向杨广贺喜，说这是象征着皇上有天神保佑，将大吉大利，万事如意。杨广听了心里很高兴，马上发下一道诏书说：“高德儒忠贞不二地侍卫皇上，始终如一地恭敬神灵，所以才看见凤凰，为奖励他这种精神，我将提升其为朝散大夫，并赐予绸缎布匹；其他侍卫也忠心可见，同时给予封赏。”这样一来，就连几个撒谎的人也惊呆了，没想到一个谎言竟能得到这么多的好处。

说谎做假，容易使人受骗上当，这是勿庸置疑的，这是人性中不诚实的恶劣品格，但我们不妨从积极的一方面去理解和运用。比如，你的上司喝醉了酒，在不清醒的情况下签发了一件不当签发的文件，并且要你马上去执行，身为下属的你在左右犯难时，不妨来一招“欺骗”术，“这就去执行”，事实上你把这件刚签发的文件压下不发，等其酒醒后再当别论，这样的做官术又另当别论了。

保全上属面子方能把职位提升

就中国人而言，面子问题是个最大的问题。俗话说：打人莫打脸，揭人莫揭短。在中国，“面子”是一件很重要的事，为了“面子”，小则翻脸，大则会闹出人命。中国人可以吃暗亏，也可以吃明亏，但就是不能吃“没有面子”的亏。从这个角度出发，能够以你的“厚”，掩盖上司的“薄”，以你的“厚脸皮”维护上司的“薄脸皮”，那么，成功的机率就会大大增加。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头，因此，老于世故的人从不轻易在公开场合说别人尤其是上司的坏话，宁可高帽子一顶顶地送，既保住了别人的面子，别人也会如法炮制地给你面子，彼此心

照不宣，尽兴而散。这种情形在官场尤为常见。

明太祖朱元璋出身低微，做了皇帝后自然少不了有昔日的穷哥儿们到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在老朋友的情分上给他们封个一官半职，谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，以为那样会有损自己的威信，因此对来访者大都拒而不见。

有位朱元璋儿时的好友，千里迢迢从老家凤阳赶到南京，几经周折才算进了皇宫。一见面，这位老兄便当着文武百官大叫大嚷起来："朱老四，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事总是让我替你挨打。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮。豆还没煮熟你就先抢起来，结果把瓦罐打烂了，豆子撒了一地。你又吃得太急，豆子卡在喉咙里还是我帮你弄出来的。你忘了吗？"

这位老兄还在喋喋不休地唠叨个没完，朱元璋却再也坐不住了，心想：此人太不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短处，让我这个当皇帝的脸往哪儿搁。盛怒之下，朱元璋下令把这个穷哥儿们杀了。

"为尊者讳"，这是官场的一条规矩。一个人，无论他原来的出身多么低贱，做过多少见不得人的事，一旦当上了大官，爬上了高位，他身上便罩上了"灵光"，变得"神圣"起来。往昔那见不得人的一切，要么一笔勾销，永不许再提；要么重新改造，重新解释，赋予新的含义。这位穷哥儿们哪懂得这一点，自以为与朱元璋有旧交，居然当众揭了皇帝的老底，岂不是自找倒霉吗？

朱元璋原本是泥腿子出身，早年当过和尚，后来又参加过推翻元朝统治的红巾军起义。这些经历在朱元璋看来都是卑微的。朱元璋因当过和尚，对"光"、"秃"一类的字眼十分忌讳；因红巾军被统治者说成是"贼"、"寇"之类的组织，朱元障便对这些字眼也极为反感。最具有代表性的例子是，杭州徐一在《贺表》里写了"光天之下，天生圣人，为世作则"几个字，朱元璋读了勃然大怒说："生者僧也，骂我当过和尚。光是削发，说我是秃子。则者近贼，骂我做过贼。"于是，立即下令把徐一处死。洪武年间，大兴文字狱，惟一幸免的文人是翰林院编修张某。他在作贺表文里有"天下有道"、"万寿无疆"两句话，朱元璋看了发怒说："这老儿竟骂我是强盗呢！"差人逮来当面审讯。张某说："天下有道是孔子说的，万寿无疆出自诗经，说臣诽谤不过如此。"朱元璋被噎顶住了，无话可说，想了半天才说："这老儿还这般嘴硬，放掉罢。"左右侍

臣私下议论："几年来才见饶了这一个人。"

除了个人隐私外，上司一些特殊的忌讳也要探听明白。

中国幅员辽阔，各地的方言不同，往往同样一句话，意义却完全相反，所以在与你的上司打交道时切记要"入乡随俗"，不要因语言上的误会造成不快。比如你称呼人家的小男孩儿，叫他小弟弟，总不算错吧？但是在太仓人听来，认为你是骂他；比如你对老年男子，叫他老先生，总不算错吧？但是在江苏嘉定人听来，当你是侮辱他。各地风俗不同，说话上忌讳各异，必须时时留心。

如果上司另有个人特殊的忌讳，你也要探听明白。比如对方的母亲，原是妓院出身，你如果不知底细，任意闲谈，说张三、道李四，虽然并不是有意说对方，而在对方听来，却认为你是故意指桑骂槐，揭他的隐私，当时虽不便立刻发作，而心里难受，一言难尽，对你的忿恨，可想而知。一旦遇到机会便难免给你小鞋穿。再比如上司以前是个贩卖私货、囤积居奇的奸商，现在虽已洗手，心中还是惴惴不安，你不曾探明底细，当着他的面大骂奸商，在你是快人快语，而上司呢？定然是局促不安，把你恨得牙痒痒。

因此，要在职场立于不败之地，就得学会为上司保守秘密，同时还要留心上司的忌讳；否则你不但不能当好一个部门的领导，还会像朱元璋的那个穷哥儿们那样赔上卿卿性命。

用你的"厚脸"为下属遮风蔽雨

作为一个领导，不能不顾及面子，但也不能太顾面子。脸皮薄的人从某种角度来说不适合做领导，因为在很多情况下，只有用你的"厚脸皮"把错误承担下来，才能够使部属为你努力地工作。因此，当部属犯了错误后，你不能只想到去追究他的责任，这当中，也不乏你的责任，是因为你管理统帅不严，才致使他犯下错误。遇到这种情况时，你首先就要做自我检讨，并且承担起主要责任。下面是一个比较典型的例子。

哈普·艾诺德五星上将在二次世界大战期间担任陆军航空队司令，他在自己《陆军飞行者》这本书中描述到这一点。有一位新上任的中队长接到大队长的通知："昨晚你在军官俱乐部喝酒喝得太多了，下次不可如此。"问题是那天晚上，这位年轻军官根本就未去过军官俱乐部。这位中队长耸了耸肩，决定不理这件事。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（3）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（3）

几天以后，他又接到另一份通知："你喝得太多了，这是最后一次警告。"

现在这位中队长真是被弄糊涂了，因为这天晚上他也没有去俱乐部。这次他打了电话给副大队长谈这件事。

这位副大队长倒完全明白事情的经过，他回答说："少校，你不只负责你自己一个人，在你中队里的人所做的一切，你都得负起责任来。你个人没有在俱乐部里酗酒，但你中队里有一个人如此做了，你应该负责！"

你也许会说这样做太过分了点儿，你怎能为属下所做的每件事负责任，这不是张三喝酒李四醉吗？在军中，你就得负起责任来，因为军职是种一天24小时的工作，你对你的属下有着全天候的管辖权。

问题是很多非军事团体的领导者，在任何情形下都不愿为属下的错误负责。他们随时可以找到各种托词。但这会产生两种不良后果。

第一，你的属下不再愿意跟随你———换了是你，你会不会如此呢？总之一句话，换取当领导者的合约就是负责。你不肯为团体或属下负责，你就违反了这项合约。

第二，你的上级不会再信任你。假若你不肯负责，那又该由谁来负责？上级又该将责任交给谁？

你无法将责任要别人代负，所以千万别试着这样做。

为公利必须厚脸去私

做领导的本意就是为大众谋利益，从这个角度来说，领导们的私利与公利是相互对立的。这就要求做官者有时为了大众的利益必须厚着脸皮去拒绝私利，甚至牺牲私人感情。在我们心目中，都认为"受人滴水之恩，必当涌泉相报"是千古真理。然而，为官却并非如此。下面是一个相关的历史故事，看后你就会懂得做官者有恩未必都报是有一定的道理

的。

在刘邦和项羽中原逐鹿的金戈铁马、叱咤风云的时代里，丁公和季布是两个最富有悲喜剧传奇色彩的人物。

季布是楚国人，他和舅父丁公都曾在项羽帐下效力，一个是斩将夺旗的大将，一个是运筹帷幄的谋士。在刘邦被困荥阳期间，季布曾数次把刘邦整得狼狈不堪，险些要了他的命。刘邦一登上皇位，首先悬千金重赏通缉的就是季布，并布告天下，有胆敢窝藏季布的，罪诛三族。逼得季布像丧家犬一般东躲西藏。

丁公曾在彭城为霸王追击刘邦，两人短兵相接，刘邦走投无路，对丁公说：“咱俩都是好人，何必相逼太甚呢！”丁公于是引兵而去，放了刘邦。等到项羽败灭，丁公心想曾饶过刘邦一命，就去求见。没想到刘邦说：“丁公作为项羽的部下，为人不忠。使项羽失去天下的，正是此人。”于是杀了他，并对左右大臣说：“这样做是为使后世的人都不要学丁公。”

季布是个硬骨头，年轻时就有“大侠”的美名，他没有像舅父那样去求刘邦宽恕，也没有像当时许多通缉犯那样去自杀。他剃光了头，毁了容，藏在一个朋友家里，后又给装在棺材里送到当时有名的游侠朱家那里。朱家让季布和奴隶们一起到田里干活儿，但告诉儿子，田里的活这个人说了算，要和主人吃同样的饭。然后朱家通过汝阴侯滕公给汉高祖捎话说：“臣各为其主用，季布为项籍用，职耳。项氏臣可尽诛邪？今上始得天下，独以己之私怨求一人，何示天下之不广也！且以季布之贤而汉求之急如此，此不北走胡即南走越耳。夫忌壮士以资敌国，此伍子胥所以鞭挞平王之尸也。”

汉高祖听朱家说得有道理，果然赦免了季布，还任他为郎中。当时朝中大臣都赞扬季布能“摧刚为柔”，朱家也因此闻名于世。

季布后来在朝中以忠诚耿直而很受人尊敬。孝惠帝时，升为中郎将。单于曾写信辱骂吕后，吕后大怒，召集诸将商量对策。上将军樊哙当即表示：“愿率领十万兵马横扫匈奴。”其他将官都拍吕后的马屁，一致随声附和。惟独季布说：“樊哙该杀头了。当年高祖领兵四十余万都被困在平城，现在樊哙带十万人怎么能横行于匈奴腹地呢？可见是当面吹牛！况且当年秦朝因和匈奴连年交战，所以才引发了陈胜起义。如今四海创伤未平，樊哙又开始当着大家的面谄媚邀宠，这不是想动摇天下

吗！”当时殿上文武百官都吓坏了，为他捏了一把汗。罢朝后，吕后再没提征讨匈奴的事。

事实就是如此。如果当初丁公忠于他的上司，在刘邦走投无路时，不放他一马，那天下便是项羽的；正因为他对待敌人心慈手软，才使刘邦有东山再起，夺取天下的机会。如果刘邦重用了丁公，丁公今后也可能放过新的敌人，那刘氏天下又当易主。所以，一个对敌人心慈手软的下属是不可重用的。

厚脸并不意味着要打“痞子腔”

厚黑做官的前提是，不可违背做人和做官的基本道德。因此，在此要奉劝那些从政做官的朋友，“厚脸”并不是通俗意义上的厚脸皮或“痞子腔”。在我们处世和做官的过程中，不管是朋友之间，还是同事之间，都要推崇坦诚相见的交友法则，以心换心说的就是这个道理。曾国藩在处世上最讲“诚”字。

曾国藩最得力的门生李鸿章，曾经回忆他老师“待洋人以诚相见之事”时说，曾国藩曾经谆谆教导他，在与洋人打交道时要讲究一个“诚”字。

李鸿章在谈到其先生曾国藩时说：“别人都晓得我前半生的功名事业是我的老师曾国藩提携起来的，但是讲到洋务方面的事，似乎老师还不如我内行。然而，要知道我办一辈子外交，没有闹出乱子，都是我的老师一句话指示的力量。

“从前把我老师曾国藩从北洋调到南洋，我未接替北洋，当然要先去拜谒请教他老人家的。老师见到我的面之后，不等我开口，就先向我问道：‘少荃，你现在到了这个地方，是对外交涉第一重要的关键。现在国势消弱，外国人才联合起来算计我们，有一点儿小小的错误，就会遗留祸害，影响大局。你与洋人交涉，打算作什么样的主意呢？’

“我回答说：‘学生正是为了这个问题，特地来向您求教的。’老师对我说：‘你既然来到这里，必定有自己的主见，不妨先说给我听一听。’

“我说：‘学生也没有打什么主意。我想，与洋人交涉，不管什么，我只是同他打痞子腔，即用油腔滑调来对付他们。’

“老师于是五个手指捋着胡须，很长时间不说话，后来慢慢开口

说：‘呵，痞子腔，痞子腔，我不懂得如何打法，你试着打给我听听看好吗？’

“我想不对，这话老师一定不以为然，急忙改口说：‘学生信口胡说，错了，还求老师指教。’他又顺抹着胡须不放松，很久之后才看着我说：‘依我看来，还是用一个诚字为好，诚能感动一切人和事，我想洋人也同样具有这种人情。圣人说忠诚和信守可以实行于少数民族那样不开化的人们，这绝对不会有错的。我们中国现在既然没有实在力量去与洋人相抗衡，无论你如何虚强造作，洋人是看得明明白白的，都不会产生什么实际效果的。不如老老实实，坦诚相见，与洋人平情说理，这样做虽然不能占到洋人的便宜，但是或许也不至于吃亏。无论如何，我们的信用身份，总是站得住脚的，脚踏实地，失误也不至于太远，想来比痞子腔，总靠得住一点儿。”

曾国藩强调，不仅与洋人打交道要讲诚，而且与他人打交道都要讲究“诚信”二字。诚信是人格的根本，也是人际交往的基础，所以，无信则失去自己，也失去他人，终于无法立于社会。孔子还曾说：“自古皆有死，人无信不立”。因此，曾国藩将是否诚信与生死并提，强调的是人活一世，信誉第一。曾国藩多次指出，运用奖赏时，最重要的是守信用；运用刑罚时，最重要的是公正。处罚与赏赐的信誉和公正，应验证于臣民所见所闻的事情，这样对于那些没有亲眼看到和亲耳听到的人也有潜移默化的作用。君主的诚信如果能畅达天下，那么连神明也会来保护，又何惧那些奸邪之徒来侵犯君主呢？

在今天看来，“诚”字确实是打动人心的有效办法，曾国藩的那番话实在有道理，即使是在一百多年后的今天，与人相处还是要坚守“以诚待人”这条颠扑不破的真理。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（4）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 毛遂自荐———求职术（4）

做领导的“厚”与“黑”

领导，顾名思议就是带领和引导的意思。作为领导者，你的职责就是要带领和引导下属根据既定的目标去开展工作。所以，领导者一定要有与众不同的领导艺术。通俗地说，就是对民众要“厚”，对贪官要“黑”。为此，我们总结了古今中外领导者的有关经验，得出如下做领导的五大谋略，希望能对你有所裨益。

一、宽政可得民心

历代兵制中自己亲自去当兵，这是定例。而汉代刘濞却决定可以自己出钱让别人代自己去当兵，这就是宽政。自己出钱让别人代自己去当兵的人既已是宽政，而亲自去当兵的人国家又给予他一定佣金，这是富者出钱而自己不当兵，贫穷的人虽然自己当兵却能得到佣金，这是吴王刘濞为取得民心而采取的措施。这种宽政之法考虑到了不同人的情况，而使人们都能满足。

二、忠爱为正当心术

做官应该学习刘向的品德。刘向以学问而取胜，这是人人都知道的。但刘向的爱国热忱，更令人钦佩。例如刘向见识精辟而不炫耀，气势很盛而不骄矜，预料到王氏必然篡汉自代，想到应当早点儿着手解决这个问题，但又没有诛灭王氏的意思。他用心平实，指事确凿，以“忠爱”二字为本。做官者应当首先学习他的心术，只有根本坚固，心术端正，正如根基深厚的大树才能枝叶繁茂。

三、除恶要务尽

做官之人要充满正气，不可徇私枉法，在执法时要除恶务尽，例如，张敞就是这样一个正义之官。据《张敞传》记载，张敞在决定处死絮舜时，派主簿持教告诉絮舜说：“我这五天就要卸任的京兆尹难道不能把你处死吗？冬天已经过去，春天就要到来，这能延长你的性命吗？”所以除恶务尽，是为官者的职责。

四、君子只做重大事情

做官者应放眼未来，为国家以及社会的长远利益着想，不可拘于小事，而应该作自己力所能及的事。历代庸官之所以碌碌无为是由于他们只注意了无意义的小事，而忽略了远大的任务。英·甘地夫人曾经说，她就是为重要的事去奋斗的。“我这个人眼高手低。一个人要做一件事，不管这事多小也得斗争。可我生就一个懒人，所以我就把事情分为三类：最重要、重要、不很重要。我只是为头一类事奋斗；如果我身体好，有潜力，也去张罗第二类事。”这句话充分体现了英·甘地夫人作为一个政治家的性格特点，这也是许多有所作为的政治家的态度。

五、法随令而行

国家要靠法令来统治。商鞅变法就是要保证重大法律的施行。改革要靠法令来推行，所以推行法令是改革的关键。删节法令的要被处死，拖延法令的要被处罚，不服从法令的要被处死。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 背靠大树———交友术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 背靠大树———交友术（1）

职场上有一句话，叫做大树底下好乘凉。的确，在你的背后，要是有个显赫人物为你撑着，你的人生旅途自然畅通无阻。这就要求做领导的要有一双洞察世事的眼睛。

大树底下好乘凉

职场上有一句话，叫做大树底下好乘凉。的确，在你的背后，要是有个显赫的人物为你撑着，你的人生旅途自然畅通无阻。这就要求做领导的要有一双洞察世事的眼睛。

清朝康熙帝在位时，当时最大的奸臣是明珠。明珠幼年在宫中当过侍卫，与康熙的关系比较接近。正由于这层关系，明珠仕途一帆风顺，鼎盛期官至兵部尚书。

吴三桂自请“撤藩”，朝中大臣多有慰留之意。明珠附和康熙的意见，主张下旨“撤藩”，看看吴三桂敢不敢反。从此以后，康熙更是对明珠欢喜不已。

明珠得势以后，与其最亲密的走狗余国柱开始大肆卖官，中饱私囊。

凡是各省的总督、巡抚、布政使、按察使等等重要位置一有空缺，他们便向有意者大肆索贿，直到满足他们的欲望为止。日子久了，明珠的财富也就堆积如山了。

而且，明珠还进一步控制那些检察官员，进而以箝制百官。他将所有新上任的检察官员找来，令他们订下密约，答应所有向皇帝上的奏章，事先一定拿来给自己过目。

这样，明珠不仅得宠于皇上，控制百官，还控制着整个检察机构。国家机构对他已是没有任何的约束力，一时权倾朝野。

宠臣太过，就必然会为患于朝廷。大智如康熙者，不曾明眼辨奸，实为憾事。

等到明珠最终一日被人告发，康熙也仅仅是免了他的大学士之职，并且，还是很不忍心的。过了不久，康熙又把他招来身边，充任“内大臣”！

明珠是个可憎可恶之人，我们可以从他成功的背后去寻找答案。他要不是有康熙这棵大树为他挡住烈日、挡住狂风、挡住暴雨，他早已是满朝文武的众矢之的，身首异处了。

明珠的官道畅通之法，不可为我们所效仿。但是，我们也可从中受到一些启发。如果在你的工作中，遇到那些十恶不赦之人，而他们又羽翼丰满、势力强大，要铲除他们，你也只有背靠大树才能达到目的了。

拉大旗做虎皮

在政界和商界交往中，把极有号召力的旗号拉扯过来，当成虎皮，用来骗人和吓人。这是一种官场上的“厚黑”恶习，其根本目的是借局布势。特别是当某些人的力量很弱小、无力形成强大的声势时，常可以借助别人的旗号，布置成有利于自己的阵势。例如，秦末农民起义领袖项梁接受谋士范增的建议，找来已落魄成牧羊童的楚王之孙，尊为楚怀王。楚怀王的出现，激起老百姓对秦朝统治者的反抗情绪，起义军人数倍增，形成了埋葬秦朝的强大声势。这种做法就是典型的拉大旗做虎皮。在日常生活中，拉大旗做虎皮何止在政治领域中经常运用，就是在今天的商界也司空见惯。

有一个美国出版商，在总统身上大做文章，不仅推销掉积压的图书，而且还取得了可观的经济效益。

一次，该出版商为仓库里堆积如山的图书卖不出去而发愁，忽然他眉头一皱，计上心来。过了几天，他通过朋友送给美国总统一本样书。后来，总统看到了这本书，只浏览了几页，便漫不经心地说：“这本书不错。”出版商闻讯，利用总统这句话大做广告，一个月内把积压图书全部卖光。

其后，又有一批图书积压，该出版商因尝到了甜头，给总统又寄了一本样书。这一回，总统不给面子，评论说：“这本书糟透了！”于是，该出版商在广告中大肆宣传：“本公司有一本总统认为很糟糕的书出售！”不久，该书销售一空。

几个月后，该出版商又遇到了图书积压的难题，他像以前一样如法

炮制，寄给总统一本样书。这一回，总统学聪明了，干脆对他的书一言不发。于是，该出版商在广告中写道："这里有一本总统难以评价的书出售！"结果，所剩图书轰然销尽。

厚待贤良才能成功

作为有一番事业心的从政官员，必须具有厚德待人的品德。这就意味着，你凡事都不可过于苛刻，一旦苛刻，别人在你眼里就是"这也不是，那也不是"，这样他怎能为你效力，惟你所用呢？所以只有宽厚待人，认真听取别人的意见，你周围的人才能为你效力，你的事业才能成功。

三国时的吴国孙权势力覆盖江东。周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊四人是吴国的英雄人杰，可称之为国家的栋梁，对吴国的成败存亡起了很大的作用。

自古以来，很多文臣武将都自以为贤能超人，而且嫉妒比自己强的人，而周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊就可以使这样的人自惭形秽。

孙权刚即位时，鲁肃要离开江东，周瑜劝他留下，并举荐给孙权，推崇鲁肃能够辅佐帝王事业。后来，周瑜在死前还上书孙权，说："鲁肃忠贞坚烈，遇事认真，如果以后能代替我，我就是死了也放心了。"周瑜死后，鲁肃就代替他执掌了吴国的兵权。

吕蒙原来学识浅薄，名声不佳，后来听了孙权的劝告，学识有了很大的长进。鲁肃代周瑜做了兵马大都督，常到吕蒙那里计议大事，很赏识吕蒙的才华，而吕蒙却很自卑。鲁肃看他这样，便宽慰夸奖他："我原认为老弟你只有武略，今天看来你学识渊博，不再是过去的'吴下阿蒙'了。"鲁肃与吕蒙结为金兰之交，吕蒙接替了鲁肃的职务。后来，吕蒙因病告退，推荐陆逊，说他深谋远虑，足可担当重任。陆逊因此代替了吕蒙。

周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊四个人相继镇守吴国边境几十年，立下了汗马功劳，成为威振一时的名将，曹操、刘备、关羽都曾经败在他们的手下。吴国之所以能成为三足之一，确实与孙权任用了贤能的良将有着密不可分的关系。

做领导必须厚颜远亲

老百姓对于做官有一句成语，一人得道，鸡犬升天。但对于职业官吏来说，这种观点万万要不得。因为，做官本是为公之事，过于看重私利必然会招致祸害。在几千年的历史长河中，每一个朝代都存在着权力的争夺，在争夺权力中，最高统治者都会面临如何平衡统治集团内部的派系的权力问题。一般说来，厚颜远亲是统治者基本政治素质的要求。谁要是能把这种平衡术运用自如，谁就能稳居高位，相安无事；相反，则可能因派系之间的斗争而使内部矛盾尖锐化，从而危及统治者的安危。

西汉初期，刘邦打败楚霸王项羽之后，建立了刘氏的统治地位。但按照历朝历代论功行赏、割地封侯的原则，那些曾为建立汉朝江山立下过汗马功劳的文臣武将们都将得到应有的赏赐，但刘邦初为人君，尚未深谙统治之术，因此，在封赏之时，多照顾那些平时跟自己关系好和有亲属关系的人，诸如张良、萧何及吕后家族中的人。这一来，那些虽也曾立下大功，但跟刘邦关系一般甚至素有隔阂的人便被冷落一旁。一时间朝廷内外议论纷纷，猜忌四起。

一天，刘邦在朝审理完朝事，退廷之后，他看见朝臣们三五一堆，交头接耳，似有什么事情在传递，他敏锐地感觉到有什么事情瞒着他。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 背靠大树———交友术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 背靠大树———交友术（2）

于是，他找到谋臣张良，问朝臣们所议何事。张良随口答道：“他们议论准备谋反。”

刘邦闻言大惊，皇朝刚立，竟然有人谋反，他忙问到底出了什么事。

张良掰着指头说道：“其一，陛下得天下靠的是这些人的鞍前马后的辛苦，他们为刘汉王朝立下了汗马功劳，而先封的大臣却没有他们的份，因此他们怕论功行赏之时陛下会忘了他们；其二，陛下得天下之后，芟除的都是平时跟陛下有仇怨之人。人孰无过，现在没受封的那些人平时哪个没一点儿闪失，他们害怕陛下找岔处罚、报复他们。”

最后，刘邦依照张良的建议把雍齿这样与自己有怨之人封为侯，其他众臣见状，心中便自然平静下来，于是一场可能发生的政治风波即告平息。

任何历史都会重演过去的一幕。晚清时期，曾国藩领导的湘军内部也是派系重生，其中仅江西驻守的就有江忠源、曾国荃、李文度、刘腾鹤部，另外，李鸿章、左宗棠等部虽名义上属曾国藩领导，也已分庭抗礼，面对种种派系力量的斗争，曾国藩通过学习历史上刘邦的厚颜远亲的派系平衡之术才使得湘军能够联合抗敌，成为清王朝的王朝之军。

只有铁面无私才能自成其私

作为领导者维护私利和以权谋私是最招人痛恨的行为。与之相反，领导者的公心就更容易得到信任。正是因为这个原因，同是在朝为官，古代的秦桧因为卖国求荣而遗臭万年，岳飞却因为保家卫国而受到人们的祭拜。

当初宋太祖在周世宗手下做殿前都检点，驻扎在澶州。菖彬是周世宗的亲信，专门掌管宫中的茶和酒。太祖曾经向他要点酒喝。菖彬说：“这是公家的酒，我不能随便给你。你自己去买酒喝吧。”等到太祖当了皇帝，他对群臣说：“周世宗手下的官吏中，没有欺骗他们主子的，只有菖彬一个人。”于是太祖将菖彬他视为心腹，委以重任。因此，不假

公济私的人，是容易得到信任。

对于封建帝王来说，虽然天下是自己的，却要把自己标榜成天下人的救世主，因为他们懂得出于公心更容易得到支持的道理。

李世民在打天下时功勋卓著，治天下时取得了“贞观之治”，原因是他始终将用人“至公”当作自己管理天下的第一原则，这表现在他选拔人才不以新旧划线，而是“惟有才德是任”。如李世民手下的战将中有来自敌营的尉迟敬德、秦叔宝、程知节、屈突通等骁将，正是由于这些良将的拼死相助，他才能横行天下，战胜群雄。

在治理天下的过程中，李世民不断的重用原东宫谋臣魏征，采纳其诤谏，对“贞观之治”起了重要的作用。而这些归降的文臣武将竭智尽力相助，以至成为唐太宗李世民的股肱之臣就是因为李世民能以“至公”用人之故。

在人的一生中，个人的情感失落和事业的失败都会使自己陷入困境，而在此时如果能够以一种“公心”来对待，那么自己那种渺小的不快情感就会融化在为大众创造快乐的幸福之中。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 难得糊涂———办事术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 难得糊涂———办事术（1）

在形形色色的圈子里，怎样才能明辨是非，这是一个很难回答的问题。这里不妨教你一招糊涂大法。即宁可装着糊涂不行动，而不可装聪明轻举妄动。的确，无论做领导、经商，还是为人处世，有时候装疯卖傻、以癫惑人倒能办成大事。有时候，在生活或工作中，并不是什么时候都需要明明白白的，在某些特定的场合，出于某种特别的考虑，说得含含糊糊一点儿效果反而更好。

不妨来一招“糊涂”法

人上一百，形形色色。在形形色色的圈子里，怎样才能明辨是非，这是一个很难回答的问题。这里不妨教你一招糊涂大法，即宁可装糊涂不行动，而不可装聪明轻举妄动。的确，无论做领导、经商，还是为人处世，有时候装疯卖傻、以癫惑人倒能办成大事。

据清朝，魏息圆的《不用刑审书》记载，广东省有个绰号叫做“颠梅”的知县，判案经常独出心裁，打破常规，出奇制胜。下面是他以癫惑人的手法，判明一件冤案的故事。

有一天，一位平民从海外回来，带了许多银子，天黑赶路怕碰上强盗打劫，便把银子全部埋在距本村十里坡的大榕树下，趁着月色赶回家中。叫门多时，妻子才出来开门迎进。招呼睡下后，妻子问道：“夫君奔波海外多年，得了多少银子”？丈夫答道：“这回出门数年，赚得纹银五百多两，黑夜途中恐遭劫，只好埋在十里坡的大榕树脚下，明日白天便可取回来。”次日早起，丈夫赶去起银，开院门时，院门却是虚掩着，以为是自己昨晚忘记插门，便没有多疑，径直去大榕树下取银子。可是到了榕树下一看，埋银子的地方已扒开一个坑，银子早不翼而飞了。他瘫软在树下痛哭一场，本想回家告诉妻子丢了银子，又怕妻子说自己昨晚吹牛，尽撒谎骗人，于是跑到县城报案。

听完这个埋银丢银的经过后，“颠梅”知县问道：“你外出多少年？”答道：“出门四年。”知县又问：“家中有些什么人？”答道：“只有妻儿二人，儿子今年四岁多，是我出门前生下的。”又问：“家中有奴仆吗？”答道：“没有，一切家务由妻子操持。”又问：“昨晚回家碰见了

谁，说起银子的事吗？”答道：“没有，我半夜回家，孩子已经睡着，只是对妻子说过把银子埋在十里坡大榕树脚下，可我去起银子时，妻子尚未起床，孩子也在睡懒觉。”又问道：“你回家时，妻子高兴吗？”答道：“态度倒也平常。”知县又问到：“你仔细想想，家中有什么异常现象没有？”答道：“没有。”知县最后说道：“果真如此，你的案子我也难以搞清楚了。”那个丢银人沉思了一阵，说道：“今早我出院门时，院门却是虚掩着，我记得昨晚好像插上的，这是否算是异常情况？”知县听其一说，佯怒拍案大喊：“千怪万怪，都怪那棵树！你把银子寄放在那里，它却没有替你保管好，而被人偷了去！此树罪该万死。“于是命令衙役前去拔掉那棵树，并且嘱咐，拔不动就用大锯去锯，锯倒运回来，我要亲自审问那棵树！回过头来又问丢银人：“你来告状，你的妻子知道吗？”答道：“不知道。”知县告诉他：“你回家不要告诉她，否则我要罚你！明天早上你带孩子准时来县衙。”丢银人回到家，说起丢银子的事，妻子骂他骗人，他也由她骂罢了。

衙役们好容易把树砍倒，蚂蚁啃骨头似地往县衙大院搬运，途中路人见到官差累得满身大汗，都问运树干什么？衙役们埋怨道：“颠梅知县要开堂审树。”这话传出，如同特号新闻，一传十，十传百，方圆百里，老小皆知，都哈哈大笑，均说颠梅知县又犯“颠病”了，知县审树，真是盘古开天地，古今奇闻怪事，大家都好奇起来，争先恐后从四面八方赶到县衙大院看热闹。

知县审树开始了，只见大树倒放在院子中间，众人挤了满院。知县早把丢银人安排在审台跟前，抱着孩子佯作站着看热闹。然后命令众人，一个跟一个地从审台前经过，人们莫名其妙，只好乖乖地像向遗体告别一样慢慢走过。突然丢银人的孩子向迎面走来的一个男人喊道：“叔叔抱我，叔叔抱我！”那男人装聋作哑便想溜过。知县叫住那个想溜的男人，问道：“你认识这小孩儿吗？”那男人摇头说：“不认识。”知县命令那男人去抱那孩子，孩子却欢喜地伸手求抱，状甚亲密。知县让丢银人问其孩子：“这个叔叔你在哪里见过？”小孩儿答道：“这是我家叔叔。”又问：“叔叔喜欢你吗？”答道：“喜欢！”又问：“叔叔喜欢妈妈吗？”答道：“喜欢！”知县听完孩子的答话，指着那男人喝道：“就是你，盗窃了大树脚下的银子，赶快从实招来。”那男人矢口抵赖。知县训斥道：“你放聪明点儿！前天晚上你在丢银子人家偷听到他们夫妇说话后开门出院，便去大树底下取走了银子，赶快从实招来；否则两罪并罚，严惩不贷。”那男人见事已败露，又怕激怒知县，追究奸情就更麻烦了，只好老老实实招供并如数交出全部银子。知县为了照顾丢银人夫妻关系

就没有再过问奸情之事。

结案之后，众人有些不解。知县说，我从丢银人讲述的经过中，觉察到有人偷听到他们夫妻的谈话，从丢银人说早上出去时门是虚掩着的，判断此家半夜有人出门，而这个人又是丢银人回家之前就呆在院子里的，大有奸夫之赚，究竟是谁，只有叫小孩儿来认。撒谎审树，不过是以癫惑人。为了制造一种奇闻。因为越是奇闻就会招来好奇的人前来看热闹，犯了法的人更关心审案的事，必然要来看个究竟，这就给小孩儿提供认其母“相好之人”的场合和对象。一席话说得大家恍然大悟。

这个故事虽然讲的是一个古代司法中判官用癫惑人的方法判案的故事，看起来和做官没多大关联，其实，为官也可以用这种方法，在历代帝王将相中，好多人不就是用它把江山坐稳坐大的吗？

难得糊涂与糊涂难得

所谓糊涂有两种解释，一种是看不明白弄不清楚，因而丈二和尚摸不着头脑；另一种则是看得明白弄得清楚，但却不便于直截了当，这种情况下就要采取一定的糊涂战术。确实，在生活或工作中，并不是什么时候都需要明明白白的，在某些特定的场合，出于某种特别的考虑，说得含含糊糊一点儿效果反而更好。

清朝的嘉庆皇帝，登位后对前代留下的一些遗留问题进行清理，还准备破格提拔几位曾为父王作过贡献却被奸臣排挤、打击的官员。但这破格提拔的事在清朝历代尚无先例，群臣反应不一。嘉庆拿不定主意，便问老臣纪昀。纪昀沉吟良久，说：“陛下，老臣承蒙先帝器重，做官已数十年了。从政，从未有人敢以重金贿赂我；为了撰文著述，也不收厚礼，什么原因呢？这只是因为我不谋私、不贪财。但是有一样例外，若是亲友有丧，要求老臣为之点主或作墓志铭，他们所馈赠的礼金，不论多少厚薄，老臣是从不拒绝的。”

嘉庆听完纪昀一席话感到莫名其妙，进而想一想，才点头称许，于是定下破格提拔这批官员的决心。

其中是何原因，原来纪昀用模糊之法，提出自己赞成皇上应该放下包袱，大胆去做的建议。纪昀的这番话听起来言不及义，但细究起来里面大有文章。既然为官清廉，何以对亲友之丧事点主、作铭所得概不拒绝呢？为祖宗推恩无所顾忌之故也。您嘉庆皇帝破格提拔曾为先帝作过

突出贡献的官员，本来也是为祖宗推恩，弘扬先帝的德化，还有什么顾忌的呢？这不正和我纪昀为别人点主、作铭不推却馈赠，好让死者的后人为死者尽孝的道理一样吗？嘉庆皇帝聪慧，哪能悟不出纪昀的话中话呢？

#《厚黑学》 厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（2）

《厚黑学》厚结人缘的处世经 人气厚积处世法（2）

9．力避憨言直语。用词要委婉，要融洽各方意见，不要只凭自己的主观愿望，说出不近人情的话，否则是得不到别人的好感和赞同的。只有言词婉转贴切，才有利于融洽感情，给人留下难忘的印象。

10．不要显露是有恩于别人的人。同志、亲朋之间总会有互相帮助的地方，你可能对别人的帮助比较多，比较大。但是，切不可摆出一副有恩于他人的姿态，那样会使对方难堪。

11．不要说穿他（她）的秘密，特别是一些个人隐私。知道的不要说，不知道的不要问。因为这是于你无益也使他（她）人受损的事。

12．注意自己的声誉。要争取使自己有个好名声并设法保持下去，不要因眼前的利益而败坏自己的荣誉和名声。

此外，不妨在你的形象中再加一点儿幽默感。

具有适当的幽默感，不仅能给你的事业带来极大的好处，而且会使你的工作更有乐趣。幽默可以消除紧张情绪，创造一种轻松愉快的工作气氛，从而使你的事业更为成功。它同样也是塑造成功形象的一个因素。每当面临选择时，绝大多数人都愿意与那些有幽默感的人打交道。

在提倡幽默感的同时，必须强调，它只能像任何其他事情一样，运用时必须要得当。通常情况下，幽默确实可以帮助你打开僵局，但在某些特定场合也许会适得其反。掌握“火候”非常重要，否则，就可能弄巧成拙。例如，这样向一位很有身份的潜在顾客进行推销就十分荒唐：从后面拍一下他的肩膀，问道：“嗨，伙计！听说过那个女旅行推销员的笑话吗？”再比如，当你的生意正经历着困难而走下坡路时，你不会欣赏你的律师跟你开什么破产的玩笑吧。

在当今复杂的社会中，许多人灰心丧气，精神萎靡。因为压力和紧张情绪比以往任何时候都普遍，所以恰当的幽默就显得越来越重要。它经常是缓和尴尬局面的最好办法。如果你天生就有幽默感，那一定要发扬它，因为这无疑是一种优秀品质，人们会因此而乐于与你共事。

为人不可锋芒太露

谦虚是一种以退为进的人生谋略，古人称：“鹤立鸡群，可谓超然无侣矣，然进而观于大海之鹏，则渺然自小，又进而求之九霄之凤，则巍乎莫及。”山外有山，人外有人，在做学问做官时，只要以“谦”字铺路，你就会在人际关系上做到游刃有余，将来才会对自己、对社会尽到责任，才会有所作为、有所成功。而妄言轻人既使才华横溢也难以成就大业。

中国古语称:“美好者，不祥之器。”意思是事物过于完善美好了，必定会带来毁灭的结果。古人曾反复告诫世人，要防别人嫉妒之心，无论求名求利都不能太完美，这才是立身之本。在这一方面，唐朝的名臣李义琰就是榜样。

李义琰曾为唐朝宰相，他的住所没有像样的房舍，他的弟弟为他买了建房的木料。李义琰知道这件事后，对弟弟说：“让我担任国家的宰相，我已经感到非常惭愧，怎么可以再建造好的房舍，从而加速罪过和祸害的到来呢!”其弟说：“凡是担任地方丞、尉官职的，尚且扩建住宅房舍，你位居宰相，地位这么高，怎么可以住在这样狭小低下的宅舍中呢？”

李义琰回答：“人们希望中的事情很难完全实现；两件事物不可能同时光盛。已经处在显贵的官位，又要扩展自己的居室宅舍，如果不是有美好的品行，必然遭到祸害。”他最终没有答应建房。后来，木料也腐朽了，只好扔掉。房子虽然没盖成，但谦逊的美德已经养成了，自己的地位也稳固了，这样的策略当然更高明。

同样地，曾国藩也懂得这一点，在家中更以简朴而著称，妻子和儿媳虽贵处于相府之尊，仍然纺织劳作，这不是模仿李义琰的所为吗？曾国藩之所以以“谦”为立身之本，还有一层深意，那就是为了提防朝中的政敌借题发挥，使自己在如日中天之时被人抓住把柄，枪打出头鸟，因小失大。而在这一方面，古代可是有例在先的。

大凡君主和统治者没有谁希望自己的下属高明过自己的，而锋芒毕露之人就不免要为自己的下场负责了。三国时的杨修就是如此。杨修才华横溢，思维敏捷，有一次，曹操曾建造一园，造成后，曹操去看时，没有发表任何意见，只挥笔在门上写了一个大大的“活”字，众人不解，只有杨修说：“门里添个‘活’字，就是‘阔’了，丞相嫌这园门太阔了。”众

人这才恍然大悟，工匠赶紧翻修。曹操心里非常高兴，但是当他得知是杨修把他的意思“翻译”出来时，嘴上不说，心里却已经开始妒忌杨修了。

又有一次，塞北送给曹操一盒酥饼，曹操在盒上写了“一合酥”三字便放在一边。杨修看见后，竟招呼众人把这一盒酥分吃了，曹操知道后便问为何这样，杨修回答说：“你明明写着‘一人一口酥’，我们怎敢违抗您的命令呢。”曹操心中更加妒忌杨修了。

后来，刘备攻打汉中，曹操亲率40万大军迎战，于汉水对峙日久，曹军进退两难。一日，厨师端来鸡汤，曹操正若有所思，见碗底鸡肋，心有所感。这时夏侯入帐请教夜间号令，曹操顺口说：“鸡肋！”于是，“鸡肋！鸡肋！”的军令便在军中传开了。杨修听到这个号令后，便命军士收拾行装、准备撤退。夏侯闻讯一惊，忙把杨修请到自己帐中询问，杨修说：“鸡肋者，食之无肉，弃之不舍。今进不能胜，退恐人笑，在此无益，来日魏王必班师矣。”夏侯仔细一想，觉得很有道理，也命令军士打点行装。曹操闻讯，不由暗叹杨修的心计，杀杨修之心更甚，于是以扰乱军心的罪名将杨修斩了。

“枪打出头鸟”成了中国人世俗的一个法则，也成为了中国文化的一个重要部分。“出头鸟”本来是一个推动时代前进的角色，却可悲地成为了“爱出风头”的牺牲品的代名词，这是一个社会的悲哀，也是一种文化的悲哀。但以“谦”为本，却是出于对自身修养的自勉要求，也是人不可锋芒太露的进一步解释。

小事忍让，息事宁人

在现实中，必须随着时代的进步，追求新的知识，创造新的环境，才能否生存发展。在生活之中，不能为物欲所刺激，恣情狂妄，重利忘义，否则会丧失自己的良知，损害人类利益。

明代冯梦龙在《智囊》一书中说，江阴一带大户望族夏翁，一次乘船过市桥，有人挑着粪从桥上倒入船中，粪溅到夏翁衣服上。这人与夏家是旧相识，仆人们怒不可遏地要揍他，夏翁说：“此事是他不知道。他若知道是我们，怎肯来触犯呢！”于是好言好语遣散了大家。回到家中，夏翁翻阅账本，查出这人原来欠了30两金钱没还。夏翁想他原来是借机寻衅，以求一死，于是有意为他减了债务。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 难得糊涂———办事术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 难得糊涂———办事术（2）

纪昀为何如此含含糊糊呢？出于两种考虑：其一，虽然建议破格提拔这些官员，但没明说，此意见倘若被采纳，是成是败，名义上自己都没有介入，皇帝也好，其他人也好，抓不着把柄；其二，嘉庆皇帝秉性聪明，而且有好自作主张的特性。不说吧，自己的意见皇上不清楚，而且皇上会不高兴。倘若说白了，恐有教导皇帝、不自量力的忌讳，起副作用。不如用此模糊之法，让皇帝自己“悟”出道理来，既说出了自己的意见，又迎合了皇帝好自作主张的秉性。纪昀此举，真是一次一举两得的糊涂。

在科学研究中，“模糊”既是一种理论，也是一种思维，它的基础是模糊数学。凡反映事物属性的概念的外延不清晰，事物之间关系不明朗，难以用传统的数学方法来量化考察，即是“模糊”。模糊思维的特征就是承认思维的模糊性，它遵循“亦此亦彼”的模糊逻辑，突破传统逻辑“是就是，不是就不是”的界限，为人们解决模糊事物中间的问题开拓了广阔天地。

纪昀这条建议的提出，考虑了太多的把不准的复杂因素，于是他宁愿答非所问地模糊它一下，收到了“非模糊”参谋不会有的好效果。

当然，模糊之法不可滥用。严格地说，模糊参谋法乃是一种特殊情况下的不得已而为之，如果不需要模糊的时候也来模糊它一下，就会弄巧成拙，失去了应有的意义。值得注意的是，模糊参谋不等同于模棱两可。参谋的看法、见解都应该包含在模糊语言之中，并且有可能被对方正确理解，不至于产生歧义。纪昀的一番话貌似文不对题，含含糊糊，其实他真正赞成什么，反对什么是很清楚的，纪昀早已算定他的参谋对象能悟出来。

要学会激流勇退

都说职场如战场，不错，职场就是战场，身在职场中，就应该遵循一些做领导的“规则”：居安思危、激流勇退……这方面的例子也不少。

越王灭吴以后，越王勾践循吴王夫差故辙北进，大会诸侯于徐州，

一时号称霸主。勾践的霸业，与范蠡、文种的忠心效劳、协力深谋是分不开的。徐州会盟后，范蠡便担任了上将军这个最高军事指挥职务。范蠡觉得自己的地位太高了，大名之下，不宜久留，于是班师回国后，向勾践写了一封辞职书说：“臣闻主忧臣劳，主辱臣死。当年主公在会稽受辱，我没有殉国，是为了灭吴报仇，今既已雪耻，我请求接受在会稽时应得的惩罚。”勾践看了范蠡的辞职书，先安慰他说：“回去后，我把越国分给你一半。”接着又威胁范蠡说：“如果不听我的话，就杀掉你。”范蠡心里想：“你按你的权力行事，我按我的意愿行事。”晚上，范蠡收拾了细软珠玉，带着家眷和随从人员，不辞而别，乘船飘海而走，再也没回来。

范蠡乘船经五湖（今太湖）入海，到达齐国后，立即派人给在越国担任相国的文种送去一封信。范蠡和文种都是楚国人，年轻时就是好友，后来两人都到了越国，在勾践手下共事几十年，互相支持帮助，感情更加深厚。范蠡在信中说：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王这个人可以共同患难，不能共同安乐，你为什么还不离开呢？”文种看了信以后，内心很矛盾，他舍不得相国这个高官厚禄，认为勾践对他这样功高望重的老臣不会有什么猜忌；同时又觉得范蠡的警告也不是没有道理。这时有人在勾践面前进谗言，诬告文种要作乱。原来，勾践在报了会稽之仇，并完成霸业之后，就开始妒忌和畏惧文种的才能，他听到谗言后，认为正好有理可诛，便随函赐给文种一把利剑。文种接过剑，只见勾践信中写道：“你教寡人伐吴七术，寡人只用其中三种就灭了吴国，还有四种你掌握着，请你用那四种到地下去为我先王效劳吧！”文种长叹一声说：“真后悔没听范蠡的话。”于是引剑自杀。

范蠡到齐国定居后，改名换姓，自称鸱夷子皮，在海边开荒种地。全家勤劳耕作，齐心经营自家产业，没有几年，他家财聚积几十万，成为当地有名的巨富。齐国国君听说他很有才能，就任命他为相。范蠡感慨地说：“我在家从事生产能够积攒千金，做官能够做到上卿相这样的高位，本来是平民百姓的我，算是达到顶点了。久受尊名，这对自己并没有好处。”于是他把相印交给齐君，又把自己的财产全部分给好友和乡里人，只带着少量贵重珍宝，和家里人默默地离开这个熟悉的地方，走向另一个陌生的地方。范蠡带着全家到了陶（今山东定陶北），他认为这里交通方便，位置适中，便于客商云集，可以谋生致富，于是又更名换姓，自称陶朱公，在这里定居下来。范蠡父子辛勤耕种田地，饲养牲畜，从事商业活动，生意兴隆。几年之间，又积累了百万家财，成为天下巨富。

范蠡三迁，每次都有荣名，而他成名于天下，正是他居安思危，激流勇退，善于把握时机，勤苦自励，创造条件，不贪图功名利禄的结果。

当差时必须厚脸办事

在我们的生活中，历来只有“事不过三”之说，可大多数人都不相信，官场偏无“事不过三”之说，这就是厚脸当差，厚脸办事。只有如此，你才能在官场中立于不败之地。

为了说明这个道理，下面的一个历史故事，看后你定会获益匪浅。

“安史之乱”时，安定唐朝江山的功臣中，郭子仪当居第一。由于他功劳太大，唐玄宗身后的几任皇帝把他罢免了又起用，事成后又罢免。举凡一生，四落四起，可郭子仪从来没有怨言。朝廷需要时，一接到命令，他不顾一切，马上出发；叛乱平定后，皇上疑忌罢免他，他也无怨无悔，马上回家。真正做到了“用之则行，舍之则藏”。

郭子仪一生所提拔的部下中，有六十多人后来都官至将相。八子七婿皆显贵于当代。史书对郭子仪的评价是：“天下以其身为安危者殆三十年，功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非。”我国历代的功臣，能做到这三点的，试问还有几人？

郭子仪是凭什么修来这样大的福报———富贵寿考集于一身，功名利禄一人占尽，而没有像历史上常见的功高震主的大将那样，横遭不测呢？

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 难得糊涂———办事术（3）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 难得糊涂———办事术（3）

看看郭子仪为人处事的几桩事迹，便可窥见一斑。

天宝十四年（公元755年），范阳（今北京西南）节度使安禄山造反，率兵一路攻向长安。唐明皇仓猝入蜀，皇太子李亨在灵武（今青铜峡县东北）即位，召集各路军队抗敌，拜郭子仪为兵部尚书，统领全国各大军镇。郭子仪与另一平叛大将李光弼原先同为朔方节度使手下的牙将时，两人脾性不合，平时互相不过话，有时实在避不开在一张桌子上吃饭，也要怒目相视，势同仇敌。等到郭子仪官拜大将军后，李光弼心想：郭一定不会放过他。于是他求见郭子仪说："我死固然无所谓，但求你高抬贵手，饶了我的妻室儿女。"

郭子仪听他如此说，赶忙离座下堂，扶起李光弼，搂着他的肩膀，热泪盈眶地说："如今国家遭此大难，皇上避乱在外。只有你才能担当起匡扶国家的重任，怎么能对从前的那些个人恩怨耿耿于怀呢！"

李光弼见郭子仪如此坦诚大度，非常感动。不久，两人同时受命东征，同心合力打败了史思明。

中原转战两年后，郭子仪历尽千辛万苦，总算收复了京城长安。肃宗李亨亲自劳军灞上，感激地对他说："国家再造，全靠爱卿之力啊！"然而他话虽这样说，尽管当时战乱还未平定，但郭、李功劳太大，难以驾驭，采取不立元帅的办法，而是派出太监鱼朝恩任监军，名之曰"观军容宣慰使"。

一个不男不女的阉宦能懂什么行军打仗之事，但他却是代表朝廷和皇帝的，结果几次战斗下来，连连败退，不得已，只好任命郭子仪为诸道行营元帅。为此，鱼朝恩忌恨不已，一有机会就在李亨面前谗害郭子仪，终于又夺了郭子仪的军权，召还京师。郭子仪接到圣旨，不顾将士们的反对，瞒着部下，单骑回京闲居家中，一点儿怨尤的意思都没有。

第二年，安禄山死，史思明再度攻占河洛一带，吐番也逼近长安，朝中群臣计议，一致认为郭子仪有功于国，现在天下未平，不该让他在家赋闲。肃宗只好再次召回他，官拜诸道兵马都统，进封汾阳王。这时

肃宗已命在旦夕，在病榻上对郭子仪说：“河东的事就全委托你了！”

肃宗死后，当时和郭子仪并肩作战收复两京的广平王李豫继位，是为代宗。奸臣程元振不停地向李豫说郭子仪的坏话，代宗也怕元勋宿将功高难制，于是罢免了郭子仪的全部兵权，不让他带兵打仗，却叫他去当修建肃宗皇陵的监工。郭子仪觉得来意不善，一面尽力做好皇陵建筑一事，一面把肃宗当时给他的诏书敕命千余篇（其中大多是军事绝密文件）统统交了上去。代宗这才明白了自己对郭子仪的误会，且心生惭愧，于是第三次起用了他。

当时，叛将仆固怀恩勾结吐番、回纥进犯河西，代宗也学他祖父唐明皇，避难到陕州。郭子仪临危受命，事起仓猝，从前的部属都已离散，身边只有数十骑。他一接到诏命，只好临时凑合部分队伍，一边南下，一边收集散兵游勇。后来碰到旧部张知节，才得以在洛南扩兵增员，逐渐军威大振，再次收复两京，迎接代宗回到长安。代宗见到郭子仪后，惭愧地说：“只因没有及时重用爱卿，才到了这步田地。我这个皇帝也当得未免太可怜了，让有贤德的人看不起。”为表彰郭子仪的盖世功勋，诏令把他的画像供在凌烟阁。这在当时，是谁都不敢奢望的最高荣誉。

所以，对人生旅途上的坎坷，要有正确认识———受一点儿委曲，受一点儿苦难又何妨，我们要不断超越自我，完善自我，进而才能为国家、为社会多做贡献。

该糊涂时就糊涂

糊涂和聪明是相对而言的。俗话说：聪明反被聪明误。人若精明，确能占得不少便宜，但太过精明，别人也必定会因精明加以防范，精明的人往往看不到这一点。精明的人，可以精明一次，也可以精明两次，但很少有人能精明过三次的；因为一次精明是启发，二次精明是教训，三次精明就是警惕啊！

人们在交往中，常常喜欢与单纯的人交往。与单纯的人交往使之放松、自然，不用费尽心机、提高警惕。这倒不是说单纯的人是傻子，是可以随意欺骗与作弄的，而是说他心地纯净、平和、淡泊。这样的人也懂得很多，想得很深，看得很透，但他把心智放在更有价值和更有意义的事情上。这就是荀子所说的那种人：温和如玉，完美纯正。

然而，与精明的人交往就得时时小心、处处提防，稍有不慎就会落入泥淖和陷阱中，交往得越久相处得越深，就越是感到被欺骗、被愚弄，当然也就越是不自在。如果没有办法还得与他交往，那么就会以精明手腕去对付他。这正应了郑板桥的一句话："试看世间会打算的，何曾打算得别人一点儿，真是算尽自家耳！"

曾国藩是一个精明的人，他弟弟曾国荃也是一个精明的人，他们就因为精明吃过不少亏。

对于读书人，曾国藩还能以诚相待，他说："人以伪来，我以诚往，久之则伪者亦共趋于诚矣。"但是对于官场的交接，他们兄弟俩却不堪应付。他们懂得人情世故，但又怀着一肚子的不合时宜，既不能硬，又不能软，所以到处碰壁。这是很自然的，你对人诚恳，人也对你诚恳；你对人诡秘，人也对你诡秘；你对人一肚子不合时宜，人也会对你一肚子不合时宜。

而曾国藩的朋友迪安有一个优点，就是全然不懂人情世故，虽然他也有一肚子的不合时宜的话，但他却一味浑含，永不显露，所以他能悠然自得、安然无恙。而曾国藩兄弟却时时显露，总喜欢议论和表现，处处显露精明，其实就是处处不精明。曾国藩提醒曾国荃说："这终究不是载福之道，很可能会给我们带来灾难。"

到了后来，曾国藩似乎有所领悟，他在给湖北巡抚胡林翼的信中写道："惟忘机可以消众机，惟懵懂可以祓（消除）不祥。"但很遗憾，他未能身体力行。

所以，为学不可不精，为人不可太精，还是糊涂一点儿的好。

然而让精明的人糊涂，可不是一件容易的事情，除非他经历了很多人和事，受过很多的挫折和磨难，否则他是不会糊涂的。郑板桥不是已经说过了吗？聪明难，糊涂难，由聪明返糊涂更难。但也只有进到这一境界，才能明白人生是怎么一回事。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 直来直去———直谏术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 直来直去———直谏术（1）

不管是古代，还是今天，做领导都必须讲究实事求是。对于事实不能歪曲、不能杜撰，不实事求是就是不遵循事物发展的客观规律，不遵循事物发展的客观规律就会导致历史的倒退，你就是历史上的千古罪人。在中国封建社会里，臣子单刀直入式的犯颜直谏被认为是一种忠臣行为，因而历史上关于直谏的记载就格外多，在这一点上，今天的领导者可以得到不少有益的借鉴。

做上司要实事求是

不管是古代，还是今天，做领导都非常讲究实事求是。对于事实不能歪曲、不能杜撰，不实事求是就是不遵循事物发展的客观规律，不遵循事物发展的客观规律就会导致历史的倒退，你就是历史的上千古罪人。在此，我们用一个史实来说明这个道理。

公元前548年，齐国的国相崔杼因为齐庄公与他的妻子棠姜通奸而派兵杀死了齐庄公，这的确是国君荒淫无道，死了也是罪有应得。但根据当时的观念，臣下无论如何是不能杀死君主的，不管他犯了什么罪责。更奇怪的是，臣下杀了君主或是儿子杀了父亲，不叫“杀”，而叫“弑”，就是杀人用词，也要分出等级来。

崔杼很有权势，他杀死了齐庄公后，暂时把持了齐国的大权。他按照当时必须遵循的习惯，把掌管记载历史的太史伯叫来，让他记载齐庄公死亡这件事。

崔杼说：“你一定要这么写：先君是害病死的。”

太史伯说：“历史不能胡编乱造，按照事实写历史，是太史的本分。”

崔杼决未想到一个太史竟敢顶撞他，就恶狠狠地问他：“你打算怎么写？”

太史伯说：“我写好了你就知道了。”

等太史伯写完，崔杼拿过去一看，竹简上刻的竟是这样几个字：“夏五月，崔杼弑君。”

崔杼说：“你还是另写吧，不然，就杀了你。”

太史伯说：“杀则杀了，写却不能另写。”

崔杼就把太史伯杀了。

根据当时的习惯，兄死弟及，太史伯的弟弟太史仲听说哥哥死了，就抱着竹简前来接替哥哥的职位，书写历史。

等写完一看，还是太史伯写的那几个字。崔杼又惊又气地说：“天下竟有这样不怕死的人，你不知道你的哥哥被杀了吗？”

太史仲说：“太史只怕写的历史不真实，不怕杀头。”

崔杼又把太史仲杀了。

太史仲的弟弟太史叔又来了，他仍如他的两个哥哥一样，照实书写，又被杀了。

太史叔的弟弟太史季是四兄弟中的最后一个，他照样写道：“夏五月，崔杼弑君。”写完后对崔杼说：“你越杀人，就越显得你残暴。就是我不写，天下人也会写。你可以杀太史，但却改变不了事实。”说完，伸长了脖子等死。

崔杼实在杀得手软了，叹一口气说：“我是为了保全国家社稷，没办法才担起了这份罪名，后人是会理解我的。”说完，竟让太史季回去了。

为公要敢于冒死直谏

在中国封建社会里，臣子单刀直入式的犯颜直谏被认为是一种忠臣行为，因而历史上关于直谏的记载就格外多，在这一点上，今天的领导者可以学习到不少东西。

例如，唐时的魏徵被史学家誉为敢于直谏的典型，他经常给太宗提意见，直截了当地指明其过失。贞观元年（公元627年），李世民下诏征兵，规定不满十八岁而个头高大的男子可以征集。魏徵却扣住这道诏书不发，太宗连催几次，他都不理，李世民大怒，召来魏徵训斥他大胆抗

旨，魏徵镇静地说："臣听说竭泽而渔，就无鱼可捕了。陛下将不满十八岁但身强力壮的男子征来后，以后再到哪里去征兵呢？国家的赋税谁来负担呢？陛下以前宣传十八岁以上的男子才征，现在征书一下，您不是失信于天下吗？"李世民听了，哑口无言，良久才承认自己错了，撤销了这道诏书。

贞观七年，蜀王妃的父亲杨誉在宫廷之内追逐婢女，都官郎中薛仁方把他扣留下来进行查问，尚未决定如何处置。杨誉的儿子在宫中任千牛的官职，他在朝堂上向太宗陈奏说："五品以上的官员，只要不是犯了谋反的罪责，都不能被扣留，因为我父亲是皇亲，薛仁方才故意节外生枝，不肯赶快裁决，存心拖延时间。"太宗听了他的话，大怒说："明知是我的亲戚，却故意这么与他为难。"当即下令打薛仁方一百棍，免去他的官职。魏徵进谏道："城墙上的狐狸，宗庙里的老鼠，本来都是不足挂齿的小动物，但是因为它们有了凭仗，所以想消灭它们非常难。更何况世家贵戚历来难以管理。汉晋以来，朝廷就难以驾驭外戚。武德年间，外戚更是格外骄纵，直到陛下登基之后，外戚的势力才衰弱下去。薛仁方原本是分管此事的官员，他按照规定为国执法，怎么能毫无道理地对他施用刑罚，来替外戚泄私愤呢？一旦这事开了头，就会引起许多是非，那时就后悔莫及了。自古能够禁绝外戚专横行事的，只有陛下一个人。只有充分防范，以备不测，才是治国应当遵循的原则，哪能在大水没有泛滥之际，便自己去捣毁堤防的呢？我私下考虑，以为陛下的做法不对。"太宗说："你说得都对，只怪我当初没有很好考虑。"于是下令改打薛仁方十棍，然后赦免了他。

单刀直入有它独到的优势。一是单刀直入观点鲜明，易于表达。它不用像其他如迂谏、讽谏等形式，转弯抹角，隐晦曲折。赞成什么，反对什么，应该怎么办，不应该怎么办，说起来直截了当，听起来清楚明白；二是快刀斩乱麻，参谋过程干净利索，省时省事，尤其是在紧急情况下，更加实用有效；三是正面陈述，"犯颜直谏"，容易构成对参谋对象的强刺激，震动大，容易引起重视，印象深刻。但是也有不好掌握的一面，这主要表现在：一是因为正面陈述，意见有时来得急，语言有时很直，往往容易形成与参谋对象之间的僵局，有时可能引出相反结果，造成参谋对象拒绝接受劝谏；二是作为参谋人员，退路相对要窄得多，因为直谏可能驳了参谋对象的面子，扫了领导的兴致，由此而带来参谋与参谋对象关系上的其他副作用。

因此，使用单刀直入法要十分谨慎，一是所述意见一定要有见地、准确，确实能震撼参谋对象；二是要了解把握参谋对象的性格特点，心

理状态，区别对待；三是要注意参谋的场合，注意选择时机。

有人常常把单刀直入式的直谏与有勇气、有胆量简单地联系起来，与不讲技巧、不求效果的乱放炮联系起来，这是没有道理的。比如说，魏徵的犯颜直谏每每成功，细究起来也是大有文章可做的。魏徵原本是太子建成集团的人，是李世民的政敌，在朝中如此犯颜直谏，处境有时也很尴尬，甚至是很危险的。但是，他深知唐太宗求治心切，有励精图治的强烈愿望；同时，李世民登基时年少，统治经验不够，希望有人来支持、辅佐；还有李世民相对其他皇帝而言，确有胸怀宽广、气度大的特点。魏徵对这些情况了解很深，在一些特定场合下，对唐太宗的总体把握比较准确，所以敢于直言，即使皇上发怒，他也神色不移，太宗最后总是“霁威”改容。

此外，魏徵确有辩才。魏徵所谏常常持论高瞻，摆事实、说道理，有一种纵横捭阖的气势。具体到某个建议之中，或借古说今，或取喻明理，或引申归谬，或借题发挥峰回路转，生动活泼，使人感到直中有曲，粗中有细，虽然意见尖刻强硬，但尖刻强硬地使人可以接受。这就使得魏徵的直谏呈现出一种有惊无险的特点。如此直谏，确实值得后人借鉴。

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 直来直去———直谏术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 直来直去———直谏术（2）

太顾及面子的人不能当领导

作为为百姓谋利益的领导者，必须具有不顾自己私人的面子，而敢于并善于改正自我的缺陷，善于采纳下属谏谋的美德，才能够真正使事业兴旺，天下安宁。

唐太宗李世民随父李渊反隋时，是李渊最得力的臂膀。他为人颇富谋略，早在起兵之前，就“折节下士，推财养客”，暗中积极招揽人才。四方的群盗大侠闻其贤名，都纷纷投奔他的帐下，甘愿为他尽忠效死。起兵后，李世民兵强将广，迅速成为李渊扫荡四方、平定天下的一支主力军。武德四年（公元621年），李世民率军生擒窦建德，逼降王世充，李渊为表彰他这一特殊功勋，又加封他为天策上将、陕东道大行台，使他位居诸王公之上。

但李世民并非皇太子，因此李渊百年之后的帝位由谁来继承，尚未可知。当海内渐趋稳定后，李世民及时由武略转向文治，留意起儒家的治国之道来。他在宫城西边修建了一座文学馆，招揽接纳四方的文士，号称“十八学士”，其中有杜如晦、房玄龄、孔颖达、虞世南、许敬宗等。各方儒生文士都以能进入秦王李世民的文学馆为荣，这些人实际成了他后来夺取帝位、君临天下的智囊团。玄武门之变，李世民就是在这个智囊团的密切协助下，击败了皇权竞争者李建成和李元吉，终于登上了最高权力之峰。

不过，在历代帝王中，李世民是个谦恭英明的人君，他善于纳谏，没有历代帝王那种刚愎自用、一意孤行的痼疾。他刚继位时，就不计前嫌，把政敌李建成的老师魏徵屡次叫到自己的卧室内，虚心求教治国之道。魏徵得遇知己之主，竭尽所能，知无不言，先后进谏陈言二百余事。后来太宗曾因有人诬告魏徵结党营私而调查他，查无实据，太宗深感后悔。魏徵诚恳进言道：“希望陛下使臣成为良臣，不要使臣成为忠臣。”

太宗奇怪地问：“此话怎讲？”

魏徵答："所谓良臣，就是稷、契、皋陶一类的大臣，使自己获得善名，使君主荣受显号，子子孙孙永受福禄。所谓忠臣，就是龙逄、比干一类的人，因忠被杀，使君主陷于大恶，国破家亡，只剩下个虚名。"太宗觉得很有道理，后来在对待大臣的问题上，时时以此为鉴。

贞观十七年，六十四岁的魏徵病逝，太宗如丧股肱，亲自为他哭灵，中止上朝听政五天，并亲笔为他书写了碑文。太宗曾对群臣说："人以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失。魏徵殁，朕亡一镜矣！"

太宗与臣下的关系处得非常好，人们把房玄龄、杜如晦比作汉初的良相萧何、曹参。贞观四年，杜如晦死，时年四十六岁。李世民亲临府上，边抚他的病体边流泪。杜如晦死后，李世民哭得十分悲痛，为其停朝三日。后来有一次李世民吃瓜，觉得味道非常甜美，不由得想起了杜如晦，他悲从心起，便停口不吃，叫人拿着剩下的一半瓜，送往杜如晦的灵前祭奠。他还曾赐给房玄龄一条黄银带，边环顾左右边对房玄龄说："当年你和杜如晦一起辅佐我，今天赏赐物品，却只有你一个人了。"说着又流下了眼泪，听说金银乃是鬼神畏惧之物，给杜如晦也送去一条吧。"说罢令房玄龄自带一条，又取了一条让房玄龄送至杜如晦灵前。

读历史，我们可知唐朝的"贞观之治"之所以产生，其中一大原因就是李世民善于启用忠良之臣，更善于听取他们的建议。作为一个领导者，听不进忠告之言，你的事业又怎能兴旺发达呢？

现代领导人尤当虚怀纳谏

作领导人的一个重要美德就是要善于纳谏。但从古到今，能够真正做到的又有几人？进谏语多为忠言，忠言多是逆耳，逆耳的话与阿谀奉承之言相比，受谏之人，自然多不善于纳谏了。但忠言利于行，所以又不得不纳之。在这方面，明朝开国皇帝朱元璋做得就很不错。

朱元璋在位时，虽然推行严刑峻法，滥杀无辜，也很独断专行，但是，他还是比较能够接受谏言的。在朱元璋的各种文告之中，我们看到，他十分明确臣子的进谏对皇帝的统治是多么重要。

他自己也明白，那些能够在公开场合提出与君主不同意见的人，一定是君子，而那些从来不敢提出与皇帝相反观点的人，那些从来只知道

吹捧皇帝英明正确的人，多数是小人。

所以，对于那些上谏言的臣子，一定要以诚相待。而且，为了让臣子敢于在皇帝面前开口说话，皇帝就必须对臣子和颜悦色，这样，才能让臣下有话必说，说无不尽，说无不真。就是臣子的话不对，也必须允许他们说出来，只有如此，臣子才能做到勇于进谏。

朱元璋规定，只要是臣民进谏，说得对，就立即予以奖励，说得不对，也不治罪，而那些乘机进谗献谀的人，则决不宽待。

朱元璋还说，如果臣子不向君主进谏，那是臣子的失职；如果君主不能虚怀纳谏，那是君主不能以君道自处。

为了保证谏言能够直接到达自己手里，防止因为谏言涉及到某些官员而被扣押，甚至报复，朱元璋还有特别规定。洪武二十八年，朱元璋钦定的《皇明祖训》中规定：“今后大小官员及百工技艺之人，凡有可言之事，允许直到御前奏闻。其言合乎情理，立即交付相关衙门执行。各衙门不得阻滞，违者以奸邪论处。”

类似无论大臣小吏、还是平民百姓，都可以直接到御前言事的规定，朱元璋不止发布过一次两次。

朱元璋的鼓励，起到了相当大的作用。在他统治时期，出现了不少敢于冒犯龙颜，指陈时弊的耿直官员。

比如龙阳典吏青文胜，看到地方上长期遭受水灾，饥荒连年，但是朝廷不但没有根据灾情给予减免赋额，还变本加厉地派官吏来催要欠赋，使得当地百姓饿死无数。青文胜实在看不下去了，就接连两次来到京城，向朝廷奏明情况，要求减免。但是，都没有得到允许。

于是，耿直的青文胜把写好的谏书放在袖子里，来到登闻鼓前，使劲敲起来，然后，在鼓下自杀身死。他是决心用自己的死来替老百姓喊冤叫苦。朱元璋听到这件事，感慨唏嘘，马上命令减免龙阳的税粮，从原来一年3.7万多石减到2.4余石。

再比如监察御史周观政，他负责奉天门的监守之职。有一天，宦官奉朱元璋的命令，带着一些女乐，要进奉天门，由于是皇帝的命令，他们自然盛气凌人，但是遭到了周观政的阻止。宦官们夺门而入，还向朱元璋告他的状。

朱元璋一听，认为周观政是对的，他是在执行公务，按规定办事。于是，他叫宦官把女乐撤了，还让他们向周观政赔罪。可是，周观政并没有就此罢休，他说宦官的错误行为，是皇帝造成的，所以，在这个事情上，皇帝有错。所以，他坚持要朱元璋出面，向自己承认错误。朱元璋觉得周观政的说法是对的，于是，亲自出宫，来向周观政承认错误，这事才最终了结。

另一个敢于直言进谏的是刑部主事茹太素。他在洪武八年（公元1375年）的时候，曾上万言谏书，内容是直接批评朱元璋监用刑法的事情，朱元璋命令他人阅读茹太素的谏言给他听，由于文章过于冗长，所以读到中间时，朱元璋已经不耐烦了，十分生气，于是把茹太素宣来，斥责一顿，再罚廷杖之刑。

第二天，朱元璋让人读剩下的内容，读完之后，朱元璋终于明白了茹太素的意思，说他的万言书，实际上事情是对的，但是文章太长，其实只要五百字就足够了。

这件事件，没有让茹太素退缩，他依旧直言犯颜，屡次向朱元璋进言。

有一次，朱元璋宴请茹太素，随口吟了两句诗：“金杯同汝饮，白刃不相饶。”茹太素当然知道朱元璋的意思，赶紧表白自己的忠心：“丹心图报国，不避圣心焦。”朱元璋听了，十分感慨。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 不耻下问———学习术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 不耻下问———学习术（1）

中国有句名言，叫做“做到老，学到老”。的确，知识这东西不是与生俱来的，它需要我们不断地去学习，不断地去创造，只有在做中学，在学中做，才能不断完善自我，超越自我。而对于领导者来说，还有一句话需要学习，那就是要“不耻下问”。

学习不可一蹴而就

中国有句名言，叫做“做到老，学到老”。的确，知识这东西不是与生俱来的，它需要我们不断去学习，不断去创造。只有在做中学，在学中做，才能不断完善自我、超越自我。而对于从政做官者来说，还有一句话需要学习，那就是要“不耻下问”。

有首民歌这样唱道：门前树上有棵葡萄树，树梢上刚刚发出新芽，蜗牛就背上重重的壳一步一步地往上爬；门前树上有只黄鹂鸟，嘻嘻哈哈地在笑它，（蜗牛说）黄鹂啊黄鹂你不要笑，等我爬上它，葡萄就成熟了。

蜗牛的故事说明了一个笨鸟先飞、以勤补拙的简单道理，对于绝大多数成功者来说，不断的积累是走向成熟的必由之路。

我们看到，溪水汇成江河，江河汇入大海，溪水在汇入江河之前，有着与大海同样的梦想，通过曲曲折折、点点滴滴的积累，才能实现海洋的梦想。而今天的人们，只有通过像溪水那样不息地向前流淌，厚积薄发，才有可能进入更广阔的天地。

福楼拜和莫泊桑都是文学史上伟大的文学家。而福楼拜又是莫泊桑创作道路上的引路人。在福楼拜的指点下，莫泊桑才得以向世人充分地展示了自己的才华。

莫泊桑早在二十岁时，便拜著名作家福楼拜为师。他经常带着自己的作品请老师指点。福楼拜语重心长地对他说：“才气只是长期的耐性。你努力吧。”莫泊桑遵守这个劝告，不停地写作。七年中他把自己写的诗歌、剧本、中篇小说和短篇小说都拿给老师看，但福楼拜依然劝他不要发表。直到1880年，莫泊桑已经三十岁了，他写出了小说《羊脂球》。

福楼拜看后一反常态，欣喜若狂，他向莫泊桑祝贺：“你的文章已经成熟了，可以见见面了。”福楼拜特意在著名作家左拉主持的作品朗诵会上安排莫泊桑参加，让他与最强的名家作一较量。果然，《羊脂球》朗诵后，人们纷纷向他祝贺，莫泊桑从此步入了法国名作家的行列。

福楼拜真不愧为莫泊桑的恩师，他为莫泊桑设计了“厚积薄发”，一鸣惊人的成功之路。假如不是福拜楼的劝阻，莫泊桑很可能在功力不足之时便仓促上阵，最后无法在强手如林的文学阵地，争得一席之地而默默无闻地败下阵来。中国也有句古话，磨刀不误砍柴工，这确实是个意味深长的教诲。

也许我们命中注定不能成为像莫泊桑那样伟大的作家，但通过长年的积累，我们同样可以在平凡的工作和生活中达到自己所能达到的最高目标。

有一位外号叫“烟囱人”的登高爱好者，他的身手敏捷如同猿猴，每到假日就爬上他家近处工厂里的烟囱上做倒立表演，把观看的人都吓得心惊肉跳。当人们问他是否惊慌时，他说“我小时候是个患有恐高症的儿童。只要从稍微高的地方往下看，就两腿发软，面无人色，爬树也不行。往往从上往下一看，就会抱住树干大哭起来。因此我常常受到同伴们的嘲笑，于是我就下决心要改变这种情况。家中屋后有一棵高大的柿子树，我便以它为攀登目标。开始时只能爬上一点点，我拿小刀把每天达到的高度刻在树干上，规定每天增加一厘米的高度，反复地爬上爬下，慢慢地我不再有从上往下看的感觉了，攀登技巧也像特技演员那样出色了。”

可以想像，如果他一开始就想爬到树顶，肯定会遭到失败。完成一件伟大艰巨的工作，其实，就是循序渐进地做好许多细小事情的过程。怀有远大目标是件好事，但想要一蹴而就，就不现实了，应该像那个“烟囱人”学习，订下一个力所能及的计划，并且切实地按计划去做，这才是不是捷径的捷径。

做领导还是谦虚一点儿的好

人们常说：“天不言自高，地不言自厚。”这是说，人要谦虚谨慎，求真务实，才能在事业上做出成就。

唐太宗李世民在位期间政绩卓著，是我国古代颇有作为的一个皇

帝。他曾说过："我少年时就喜爱弓箭，后来我用弓箭定天下，但我并不真正懂得弓箭的好坏，更何况天下的事物，我怎么能都懂呢？"这说明唐太宗有自知之明，承认自己并非一切都懂。因此，他鼓励臣下多提批评建议，并且采纳了许多有益的劝谏，为他的施政活动提供了宝贵的借鉴。

与此相反，傲慢狂妄的人是令人鄙夷的。在三国时，有个叫祢衡的人，因为狂妄，最后作了无头之鬼。

祢衡初见曹操，就把曹营中机深智远的谋士、勇不可挡的武将尽数贬个一钱不值。祢衡视别人为无用之物，却吹嘘自己："天文地理，无一不通；三教九流，无所不晓；上可以致君为尧、舜，下可以配德于孔、颜。岂与俗子共论乎！"对这个目空一切的狂徒，曹操当然不会收留。于是他又去见刘表、黄祖，依然走一处骂一处，最后被黄祖砍了脑袋。

凡是狂妄的人，都过高地估计自己，过低地估计别人，他们读了几本书，就认为自己才高八斗，学富五车，无人可比；学了几套拳脚，就自以为武功高强，身怀绝技，到处称雄。这种人的结局是自毁，是失败。

十六国时期，前秦皇帝苻坚不顾朝臣和人民的反对，骄横独断，调集90万大军，水陆并发，企图一举灭掉东晋。他口出狂言："凭我这么多军队，把马鞭子投到江里，足能截断水流！"前秦的军队数量虽多，但士兵厌战，军心离散，在淝水一战中，被只有8万将士的东晋军队打得落花流水。这就是历史上有名的"淝水之战"。

三国时，马谡为什么会失街亭呢？并不是他不懂兵法，平庸无能。此人熟读兵法，才气过人，平素深受诸葛亮器重。当司马懿的大军向街亭推进时，马谡自告奋勇，请求带兵去镇守。行前，他听不进诸葛亮对作战形势深谋远虑的分析，自恃"某自幼熟读兵书，颇知兵法，岂一街亭不能守耶？"及到街亭，又骄傲轻敌，违背诸葛亮所指授的具体作战部署，并拒绝接受副将王平的正确意见。结果街亭失守，毁掉了诸葛亮进军中原的大计，导致了诸葛亮"挥泪斩马谡"的悲剧。

曾经"过五关斩六将"的关羽，文武双全，勇冠三军，但他骄傲自大，目中无人。东吴大将陆逊、吕蒙正是利用了关羽这个弱点，设下"骄其心，懈其备"以取荆州的巧计，使关羽落得个失荆州，走麦城，一败涂地，身首异处的可悲结局。

人生在世，谦虚一点儿，谨慎一些，多一些自知之明，不要自吹，更不要狂妄，只有这样，才能在事业上做出成就。

好名声只有通过学习而来

成功的领导人，并不仅仅靠从书本上得到理论知识，而更得力于实践。他常常躬行于各种工作之中，从而使自己学到了许多更为实用的领导技巧。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 不耻下问———学习术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 不耻下问———学习术（2）

作为领导人，你应该为自己创造学习、提高的机会，而最好的方法莫过于亲自参加种种工作，不畏艰险，敢拼敢冲，对任何困难之门都敢于“踏”上一脚。你的阅历和勇气将会使你在领导的位置上做得更完善。当今有些领导者，耳朵追求迷人动听的音乐，嘴上以佳肴美酒为满足，以致于沉迷无穷的享乐意趣，而忘记了自己的正业，这可以说是扰乱；由于贪食美味而上呃逆、下出尿，就像背着重行李走路，爬坡，可以说是够苦了；由于贪于财富而自取病痛；贪于权力而精神疲竭，闲居则沉溺，体胖而浮肿，可以说是病态；为了富贵求利，则欲望膨胀到像耳朵都被堵塞了一样，而又无法摆脱，而且放任欲望继续膨胀而不抛弃，这就相当于受辱了；财富积聚了不少，用都没处用，还时常挂在心上而且求之不舍，心理上满怀烦恼焦虑，不断地追求更多的物质利益，这可以说是自寻忧愁；在家里怕人偷，在外面怕人抢，家里四周窗孔交流，防备严实，一个人也不敢独自外出，可以说是担惊受怕了。这六件事可以说是天下领导者的祸害，更是他们沉溺于声色犬马的后果。这不能不让人们警惕呀！从古代讲，因贪而导致丧生的有宋代的秦桧、清代的和坤等；近现代则有刘青山、张子善之流；不久前则有王宝森、胡长清之辈，他们完全被私利的欲望所控制，丧失了作为领导者的最起码的道德规范，最终都走向了深渊。作为领导者，要能够分辨那些是可以做的，那些是不应该做，如果丧失原则，无异于行尸走肉，必然会因为小的享受而遭受大的惩罚。所以，那些领导高手们提醒人们，不要在太平时将痛苦和贫困都忘得干净而不知深入地审视一番。等到灾祸降临时，就是想完全拼出一条命、费尽家财而换回一天的平安无事都办不到了。所以，想得到好名声得不到，想求得利益得不到，心神迷乱，竭尽全力而争这些东西，这样的领导不是太糊涂了吗？

以学养身方能达到人生最高境界

一个人生活的境界有高有低，而只有通过学习才能达到人生的最高境界。中国是一个崇尚礼信义的国家，儒家将“修身”作为治国平天下的第一步，认为一个人的为人、品性如何对其事业有举足轻重的影响，从某种角度说，起决定作用。因此，为人之道就是处世哲学中的核心了。学会为人，可以把办不到的事，奇迹般地办好；否则，你会处处遇到障

碍。

清代名臣曾国藩曾通过自身省察，总结出一套办法，他称为“四知”。在许多场合，他都强调这“四知”。他在家书中说：“为人之道有四知，天道有三恶。”三恶（即有三方面的忌讳）是指天道忌讳弄巧作假，忌讳骄傲自满，忌讳有贰心于人。贰的意思是多疑，不忠诚，没有耐心。四知包括《论语》末章的知命、知礼、知言，曾国藩又加上一条“知仁”。他解释说：“仁的意思是宽恕。自己要自立得让别人也能自立；自己想显贵让别人也能显贵。”立的事物应该是自己完全有能力立的；显达，四通八达没有阻碍，无论是周围的人还是远方的人都能信服你，心里都归服你。《诗经》说：“自西自东，自南自北，无思不服（四方的人没有不想归服的）。”《礼记》说：“推广它把它放到什么地方都能适合。”这就是达。只打算全凭自己办自己的事，而不能让别人没法立事；自己能够四处无阻，不能让别人一步都走不开。这就是使人自立，使人显达的原则。孔子所说的：“自己不想做的，也不能强迫别人去做。”孟子所说：“取人之长，教人向善。”这都是宽恕的意思，也就是仁。知道并理解了这层，就能有广博的见识，宏大的度量；否则便闭目塞听，孤陋寡闻了。因此，曾国藩在那三方面的基础上又加了一条“知仁”的原则。

曾国藩还将“三字诀”作为为人的一些具体要素加以实施。他曾说：“最近几日的失误，由于心弦张得太紧，没有舒展柔和的意思。以后做人，应当得一个‘松’字为诀窍。这夜，睡味非常舒服，约略体会到‘松’这个字的意味。连日来，我每每想修身之道，能在十个‘三’字上用功，还不失晚年进境。十个‘三’字是：三经、三史、三子、三集、三实、三忌、三薄、三知、三乐、三寡。这十个‘三’，我在京师的时候，曾经以匾额的形式挂在室内。在江南，曾刻成印章。前五个‘三’不必解释了，而后五个‘三’的含义是这样的。三薄即三薄德：指幸灾乐祸，一薄德；违逆命运而测推疑妒，二薄德；妄下议断，强化皂白，三薄德。三知，指的是《论语》末章所说的‘知命、知礼、知言’。三乐，也就是读书声一出如金石之音，一乐；宏奖人才，引得人天天向上，二乐；辛勤劳动后的憩息，是三乐。三寡，指的是寡言养气，寡视养神，寡欲养精。用这十个‘三’字时时反省体察，难道不是初虽有失，而终得成功吗？”

《厚黑学》　厚黑管人谋职篇 屈一伸万———晋升术（1）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 屈一伸万———晋升术（1）

退一步海阔天空，做领导的人特别讲此学问，尤其是那些厚脸晋升之人，把屈一伸万更是练到了登峰造极的地步。这不，多大的委屈他都能受，多大的侮辱他也甘忍，真是做到了肚子里能撑船的出神入化的境界。

要学会屈一伸万

屈一伸万，说来似乎易懂，但在职场上如何去运作，却是件非常难的事情。在此，有必要先释义它，然后看古人是怎么运用的，从而为我所用。

心甘情愿，忠心耿耿地居于一人之下，叫做“屈一”；手握大权，足以号令天下，称为“伸万”。

在一人之下万人之上的高位，是许多人梦寐以求的美事。但是，位置只有一个，于是便有种种争权夺位的激烈场景演出，或以喜剧收场，或以悲剧告终。

周公是历史上著名的政治家，他是周朝开国君主文王的第四个儿子，周武王的弟弟。周公曾辅佐周武王，在消灭商朝中立下赫赫战功。武王死后，成王姬诵即位。周公受武王遗命辅佐成王。周公的亲兄弟管叔、蔡叔和霍叔对周公摄政不满，勾结商纣王之子武庚起兵叛乱。周公毅然亲自领兵东征，诛杀了武庚和管叔，流放蔡叔，又经过三年征战，平定了东方诸国的叛乱。

周公将在战争中俘获的商朝贵族（称为“殷顽”）集中到洛邑，为他们修筑新城，取名为“成周”，并在成周的西三十多里另筑“王城”，派兵监视殷顽民，武王生前对周公给殷顽以出路、分化瓦解的策略十分赞赏。与此同时，周公写了《君爽》，表明自己摄政是忠实于周王室，不是为了给自己的子孙后代谋取私利；写了《无逸》，告诫周成王要勤于政务，不要过度游乐；写了《多士》，警告殷顽民不要轻易妄动，只要顺从周王朝就会有出路。另外，周公还制礼作乐，为周王朝建立了各种典章制度。

周公辅佐成王七年，政绩卓著，功成后便将权力归还给了成王，这一举动令朝野叹服不已。他死后，成王敬重他克己奉公，鞠躬尽瘁，高风亮节，功成不居，将他厚葬在周文王的墓地，并说：“我不敢以周公为臣。”

然而，屈一伸万在本质上是不同于拉大旗作虎皮、挟天子以令诸侯的。挟天子以令诸侯，很有点儿仗势欺人的味道，本无声威，仅是借来的，甚至是窃取声威来壮声势，并以强力相胁迫，让人联想到欺世盗名，图谋不轨。屈一伸万是很富有奉献精神的：心甘情愿服从于最高权力者，一心一意为最高权力者服务，绝对没有篡位称王的邪念；虽然手中大权在握，决不滥施淫威，以克己奉公为己任，以德行赢得天下人的敬重。

因此，古往今来，乐于屈一伸万者，能有几人？

现实生活中，也有这样的人，身居某副职，却总对“副”字不感冒，甚至当别人在其职务前加上“副”字时，就满脸的不高兴。这些人虽大多是虚荣心作怪，然而物极必反，当这种心态极度膨胀时，就容易演变成野心。倘若遇上个心明眼亮、手段了得的“主子”，那他的处境就危险了，说不定哪天从高处被踹下来，连“副”字也保不住了。

操之过急只会自断前程

一个人无论做什么事都不能操之过急。孔子说：“无欲速，无见小利；欲速则不达，见小利则大事不成。”可见，一个人做事如果操之过急，就会得到相反的效果。所以说，遇事不可操之过急，等头脑冷静下来再处理，往往效果更好。

公元前613年，楚庄王即位。即位三年，从不过问朝政，日夜沉浸在田猎游乐与酒色歌舞之中。

即位三年，也没有发布过一个号令。他只规定：“有人敢向我进谏者，斩首无赦。”因此三年来也很少有人进谏。大夫伍举见朝政日益腐败，就冒死进宫见楚王。只见楚王左抱郑姬，右搂越女，周围排列乐队，正在调笑听音乐。庄王笑问：“你是来喝酒的，还是来听音乐的？”伍举说：“都不是。有件事我不明白，特来请教。臣听闻，附近大山有只美丽的大鸟，三年不飞，也不叫，不知是什么鸟？”庄王说：“这不是一只平凡的鸟。三年不飞，飞必冲天；三年不叫，叫必惊人。你去

吧，我知道你的意思了。”

过了几个月，庄王荒淫无度的生活更加严重。大夫苏从入宫进谏。庄王问：“你没有听到我的戒令吗？”苏从说：“我身居高位，怕死而不敢指出君主的过失，那是不忠。杀身以明君，是我的愿望。”

楚王听了，幡然起立，即令撤去歌舞，临朝听政。

于是，楚王把在这三年中贪赃枉法、营私舞弊的几百人清除、处死，把忠于职守、清正廉明的几百人提拔重用，任命伍举和苏从主持国政。楚庄王亲政后，政治清明，百姓高兴。就在这一年，兴兵灭庸（今湖北竹山）；庄王六年起兵攻宋，获胜，缴获战车五百乘。从此，楚国的势力迅速向外扩张。

楚庄王“不鸣则已，一鸣惊人”的故事，说明了凡事不能操之过急。如果在别人根本不愿服从的情况下，倒不如暂时放纵他。楚庄王的大臣伍举和苏从就是在成竹在胸、腹有宏图的情况下，劝谏楚庄王，而使楚庄王幡然悔悟，以致后来成为诸侯的一代盟主，成为历史上著名的“春秋五霸”之一。

今天，不论在何种领域，还是在商场中，也是最忌操之过急的。操之过急，它只会加速毁灭你的前途，以致你身败名裂。古代如此，今天也如此。所以，我们要引以为戒。

好枪不打出头鸟

众所周知，杂技团里的猴子为了获得吃的，通常是非常听话地表演各种绝活，以赢得阵阵掌声，而且，观众越多它表演得越起劲。其实，人也是一样的，除了特别自卑的人，几乎每个人都喜欢在众人面前表现自己的长处和绝活。每个人都有优越感，只不过程度不同罢了。作为上司，应充分发挥部下的长处，避其所短，用其所长。这样做，不仅仅是出于工作需要，同时也是给部下一种满足感，让他知道你知人善任，从而竭力回报你的知遇之恩。

谚语说：“人尽其材，物尽其用”。在某种意义上说，会用人的人，可以使任何人都派上用场，“智者不用其短，而用愚人之所长也。”

南宋兵马大元帅张俊有一次游后花园时看见一个老兵在太阳下睡懒觉，便用脚把他踢醒，问道：“你为什么这么喜欢睡觉？”老兵没好气地

说：“不是我喜欢睡懒觉，是无事可做。”张俊问他：“你会做什么事？”老兵毫不谦虚地说：“各种事都会做一点儿，经商更在行。”张俊问他经商需用多少钱，老兵回答：“大帅，你是懂得无本难求利、大本求大利的道理的。如果经商是为了你个人一家吃花，一万两钱就足够了。如果是为了补充军饷，钱越多越好。”张俊听了老兵的话感到言之在理，就起用老兵做生意，结果老兵为筹备军饷立了大功。

《厚黑学》 厚黑管人谋职篇 屈一伸万———晋升术（2）

《厚黑学》厚黑管人谋职篇 屈一伸万———晋升术（2）

汉高祖平定天下以后，赐宴群臣，问在场的文武百官说：“项羽是位有勇气、有胆略，英勇善战的将军，这些我都自叹不如。而我却能打败项羽，平定天下，各位知道这是为什么吗？”高起和王陵回答：“陛下每攻下一座城地或取得一块土地时，都会和全体部下共享。然而项羽却嫉妒立下军功的将领，憎恨智者，打胜仗也不分封奖赏，得到土地也不肯赐给部下，这就是陛下和项羽的不同之处吧！”高祖笑着说：“二位知其一，不知其二。运筹帷幄，决胜于千里之外，我不如张良；镇国、安民，萧何都有万全的计策，我也不及萧何；统率百万大军，百战百胜，是韩信的专长，我刘某甘拜下风。这三位都是天下人杰，我能任意掌握三杰，让他们发挥自己的本领，才是我能得天下的理由。反观项羽，连惟一的贤臣范增都把握不当，这也正是他失败的原因。”

刘邦所言之旨，正是尽人之功得天下的道理。个人立世，成就功名，很需要外力相助。也许有很多人愿意帮助你，关键在于你要尽人之才，毕人之功，只有这样才能得到部下的真诚拥戴。

俗话说，好钢要用在刀刃上。宋朝的兵马大元帅张俊不就是因为用了一个喜欢睡懒觉的老兵去经商才筹备足了所需军饷？汉高祖刘邦不是因为分别视张良、韩信、萧何之长才打败项羽、平定天下？身为上司的你要的是人才，而不是奴才，更不是蠢才。所以，一位好的领导要做到好枪不打出头鸟。